



# Ekonomrapporten

---

Från siffror till  
strategiskt ledarskap

**Insikter i hur rollen  
som ekonom förändras**

---

**Tryckår**  
2026

**Tryckort**  
Stockholm

**Texter**  
Henrik Lenngren

**Produktion**  
Rodolfo Studios

[xledger.se](http://xledger.se)

# Framtidens ekonom: från sifferförvaltare till strategisk vägvisare



**V**ärlden omkring oss förändras i en takt vi aldrig tidigare upplevt. Digitalisering, AI och hållbarhetskrav ritlar om kartan för både utbildning och arbetsliv, och ekonomrollen befinner sig mitt i denna omställning. Rollen försvinner inte, den förflyttas. Från att leverera siffror till att förklara dem. Från kontroll till omdöme. Från stödfunktion till strategisk partner.

När vi på Xledger inledde den här framtidsstudien ville vi förstå vad som faktiskt händer ute i verksamheterna. Inte vad vi själva hoppas, utan hur ekonomer, redovisningskonsulter, studenter, lärare och beslutsfattare upplever sin vardag just nu och i framtiden. Resultatet visar tydligt hur flera förändringsmönster förstärks samtidigt.

Det repetitiva och standardiserade flyttar in i systemen. AI och automatisering frigör tid, men bara organisationer med tydligt ledarskap och strategi, lyckas omvandla den tiden till mer värdeskapande arbete. Samtidigt växer gapet mellan utbildning och arbetsliv. Många nytexaminerade saknar både systemvana och förståelse för grunderna, medan yrket ställer allt högre krav på tekniskt kunnande, verksamhetsförståelse och kritiskt tänkande. Detta gör övergången in i arbetslivet mer krävande, och branschens ansvar för att utbilda, förmedla erfarenhet och sammanhang blir större.

Det är tydligt att AI väcker både stora förväntningar och nya möjligheter, men också ett visst mått av oro och osäkerhet. Tankar om att AI skulle ersätta ekonomrollen är återkommande, men studien visar med tydlighet att rollen i stället förändras och förstärks. AI kan räkna, analysera och ge förslag, men saknar intuition, erfarenhet och mänskligt omdöme. Det är

människan som måste avgöra när det stämmer, när modeller förenklar för mycket och när beslut kräver mod snarare än data. Utvecklingen går fort, likt internetrevolutionen, men accelererar nu än snabbare och det totala värdeskapandet sker när tekniken möter människans omdöme och erfarenhet.

Framtidens ekonom är ingen titel, det är en riktning, där nya perspektiv och samarbeten driver förändring. En brobyggare mellan data, verksamhet och beslut. En rådgivare med helhetssyn, kommunikativ precision och förmågan att tolka vad siffror faktiskt betyder, för kunder, medarbetare, investeringar och hållbarhet.

För oss på Xledger är denna utveckling både självklar och inspirerande. Vi tror på en framtid där ekonomifunktionen är ett intelligensnav och där ekonomerna blir en än viktigare partner till hela organisationen.

Jag vill rikta ett varmt tack till alla som bidragit med sina insikter och erfarenheter. Era berättelser visar att utmaningarna är stora, men möjligheterna ännu större. Det är i mötet mellan teknikens potential och det mänskliga omdömet som morgondagens ekonomer hittar sin mest betydelsefulla roll.

Välkommen att ta del av rapporten och tillsammans med oss utforska framtidens ekonomifunktion.

**Thomas Falk**  
CEO, Xledger

# Innehåll

## 06 Sammanfattning

### KAPITEL 1

## Ekonomrollen förändras – och studenterna försöker hinna i kapp



- 10 En yrkeskår i dragkamp mellan brist, specialisering och AI
- 14 Generation målmedveten ritar egna karriärstegar
- 16 Hon formar sin framtid i glappet mellan teori och verklighet
- 20 Studenterna tränas för ett yrke i ständigt rörelse

### KAPITEL 2

## Ekonomens nya arena: verksamheten själv



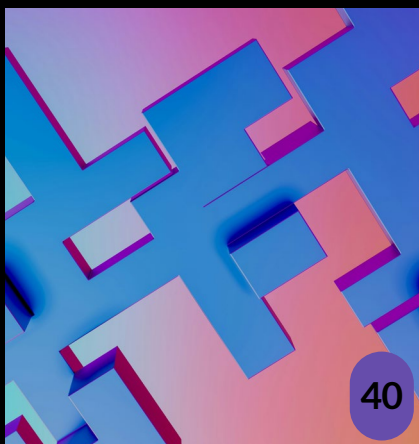
- 24 Nöjesfältets publikflöden blir ekonomins nya matematik
- 28 Ekonomi på räls – när analyser görs i 100 kilometer i timmen



### KAPITEL 3

## Från bokföring till strategiskt maskinrum

- 36 Automationen tar över flödena  
– ekonomen tar över riktningen
- 38 Siri Hanes CFO-karta  
– Sex byggstenar för nästa generations ekonomifunktion
- 40 Digitaliseringen som föddes ur ett havererat ramverk
- 42 Robertsfors gör ekonomiarbetet lokalt igen
- 44 Systemen sköter bokföringen  
– den auktoriserade redovisningskonsulten tar över rådgivningen



### KAPITEL 4

## Ekonomen som vägvisare i en AI-styrd värld



- 50 Ekonomavdelningen omformas till företagets intelligensnav
- 54 Ekonomen blir organisationens etiska filter

# Sammanfattning

**E**konomrollen rör sig i dag snabbare än många av de system, utbildningar och arbetsprocesser som tidigare definierade den. Automatisering och AI har tagit över en stor del av det som förr var kärnan i arbetet – bokföring, avstämningar, klassificering och standardiserade analyser – men skiftet är inte en försvagning. Det är en förflyttning av var värdet skapas.

När det repetitiva flyttar in i systemen flyttar ansvar och betydelse över till det som inte går att automatisera: att förstå verksamheten, att läsa mönster i vardagen, att översätta data till något som kan användas i beslut och att se när en modell presenterar en slutsats som "ser rätt ut" men inte är rimlig. I praktiken innebär det att ekonomens roll går från att leverera data till att kontrollera, ifrågasätta och förklara data.

Det gör också yrket mer sårbart för ett nytt glapp: teknikens kapacitet växer snabbare än människors kompetens. Allt fler funktioner – från kommuner till bolag – har beslutsstöd som levererar realtidsdata, men saknar personer som kan avgöra vad datan betyder i vardagen. AI klarar att analysera 100 km/h-filmade järnvägsslipers eller matcha tusentals transaktioner, men AI förstår inte verksamheten. Risken är uppenbar: utan förmågan att tolka data blir ekonomen i värsta fall administratör åt algoritmer i stället för den som avgör hur algoritmerna ska användas.

Samtidigt förändras kravprofilen i takt med att ekonomrollen breddas. Det som länge betraktats som yrkets kärna – redovisning, styrning och budgetlogik – räcker inte längre för att möta de uppgifter som väntar. Hållbarhetsredovisningen växer snabbt, regelverken blir mer omfattande och verksamheterna genererar mängder av data

som måste förstås, inte bara bearbetas. Det gör att kompetenser som tidigare hörde hemma i helt olika yrken nu behöver rymmas i samma roll: ekonomi i kombination med juridik, teknikförståelse och förmågan att tolka beteenden.

I den här utvecklingen blir egenskaper som mod, kommunikativ precision, kritiskt tänkande och helhetssyn något annat än "mjuka värden". I praktiken fungerar de som hårda konkurrensfaktorer – det är de som avgör om siffrorna bara levereras eller faktiskt leder verksamheten vidare. Mod framträder särskilt tydligt: mod att säga ifrån när siffror används fel, att utmana en AI-analys som ser rätt ut men inte stämmer med verkligheten, att peka på risker i realtid när organisationens tempo skruvas upp. I flera av studiens intervjuer beskrivs ekonomens ansvar som att vara "den vuxne i rummet": en mänsklig motvikt till tekniken, inte en förlängning av den.

Trycket på utbildningarna ökar. Många ekonomprogram ligger flera steg efter arbetsmarknaden när det gäller praktik, casemoment, kommunikationsträning och AI-kunskap. Studenter använder AI i vardagen men är osäkra på vad som är tillåtet. Arbetsgivare efterfrågar analys- och tolkningsförmåga, men studenter examineras fortfarande i moment som redan är automatiserade. Glappet riskerar att förstärkas när AI, enligt internationella data, snabbare ersätter juniora arbetsmoment än seniora. Det gör att nytutexaminerade behöver mer stöd, längre introduktioner och tätare återkoppling än tidigare.

På andra håll blir kompetensbristen tydlig. Redovisningsområdet pressas från flera håll samtidigt: färre studenter väljer inriktningen, bristen på disputerade lärare växer och arbetsgivare upplever att många nyanställda

saknar förmågan att se helheten bakom siffrorna. När hållbarhetsrapporteringen dessutom växer snabbt uppstår ett dubbelt tryck – behovet av både bredare förståelse och spetskompetens ökar, men varken utbildningar eller bransch hinner fylla luckorna.

Realtidsdata, nya beslutsstödsystem och mer flexibla organisationer gör att ekonomer rör sig närmare drift, kundresor, teknik och beteendeflöden. Ekonomiavdelningen är på väg att bli organisationens intelligensnav. Det är där verksamhetsmönster ska identifieras och förklaras, där AI-resonemang ska testas mot verkligheten och där hållbarhet, risk, investering och beteende analyseras samtidigt.

Det här gör att framtidens ekonom inte definieras av en titel utan av ett arbetssätt. Rollen handlar mindre om vad man producerar och mer om hur man tänker: kritiskt, analytiskt, relationsnära, tvärvetenskapligt. Ekonomens främsta verktyg blir inte längre Excel, utan förmågan att ställa rätt frågor och förstå när siffrorna luras.

Studien visar en tydlig förskjutning: tekniken gör inte ekonomer mindre viktiga, men den gör jobbet annorlunda. Rollen flyttar från att leverera siffror till att förklara vad siffrorna innebär och vilka beslut som följer av dem. Framtidens ekonom är mindre väktare och mer vägvisare.

Det avgörande blir inte vad som kan automatiseras utan vad man kan förstå, ifrågasätta och sätta i ett sammanhang.

Där fortsätter yrket och där börjar nästa omställning: när frågan inte längre är om AI kan ersätta ekonomer utan hur ekonomer ska leda en värld där algoritmer alltid ligger steget före, men aldrig kan ta steget själva.



Det som länge betraktats som yrkets kärna – redovisning, styrning och budgetlogik – räcker inte längre för att möta de uppgifter som väntar.



KAPITEL 1

# Ekonomrollen förändras – och studenterna försöker hinna i kapp

S. 9-21



Fotograf: Åsa Häfmar

NINA FORSSBLAD  
Sakkunnig, Akavia

## En yrkeskår i dragkamp mellan brist, specialisering och AI

Ekonomer är fortsatt eftertraktade – men kraven förändras snabbt. Teknikskiften, AI och nya sätt att organisera arbete gör att vissa roller stärks medan andra glider isär.

Nina Forssblad, sakkunnig på Akavia, ser en yrkeskår där kompetensprofilen breddas och karriärvägarna blir mer splittrade.

**E**konomernas arbetsmarknad har blivit svårare att rita upp i en enda karta. Vissa roller håller sin position trots svajiga konjunkturen, medan andra glider isär i takt med att arbetsuppgifter flyttar, automatiseras eller spetsas.

Efterfrågan är hög – men den är inte jämnt fördelad.

– Det är fortsatt stor efterfrågan på exempelvis controllers och redovisningsekonomer inom alla sektorer på arbetsmarknaden. Revisionsbranschen söker också medarbetare och det finns många lediga jobb för ekonomichefer och CFO, säger Nina Forssblad.

I andra delar av yrkeslandskapet pågår en mer tyst omstöpning. Flera titlar fungerar sämre som samlingsnamn när arbetsuppgifterna förskjuts mot teknik, analys och specialisering.

– Marknadsföring är ett område som förändras snabbt i takt med nya digitala möjligheter. Det är troligt att yrkestitlarna marknadsförare och marknadsassistent blir alltmer ovanliga när arbetsuppgifterna specialiseras och med dem yrkestitlarna.

Den här ojämna utvecklingstakten gör att ekonomer nära intill varandra i organisationer kan möta helt olika krav. I vissa verksamheter

är AI integrerad i vardagen, i andra är den fortfarande ett nytt begrepp i ledningsgruppen. Det påverkar både förväntningarna och hur arbetet faktiskt görs.

– Det finns en stor efterfrågan på digital kompetens inom det specifika arbetsområdet. Och kommunikativ förmåga blir allt viktigare, särskilt när det gäller AI-användning inom yrket.

### **YNGRE EKONOMER VILL KUNNA JOBBA PÅ DISTANS**

På ledarskapsnivå har förändringen fått tydliga konsekvenser. Teknikskiften sätter press på chefer att hålla sig informerade, inte bara om system utan även om risker, etiska avvägningar och vilka konsekvenser verktygen får för arbetssätt och roller.

– Ledarskapet kommer att behöva vara uppdaterat och insatt i AI-frågorna. Det kräver chefer som är kunniga, trygga och kommunikativa, säger Nina Forssblad.

Ekonomstudenternas prioriteringar formas i allt högre grad av hur arbetslivet faktiskt ser ut: ökad konkurrens i vissa nischer, större krav på flexibilitet och en arbetsmarknad som rör sig ojämnt mellan branscher. Det skapar nya vägval redan under studietiden.



En bas i redovisning och ekonomistyrning är fortsatt viktig för att förstå verksamhetens struktur och förutsättningar. Men de kommunikativa kompetenserna blir ännu viktigare i framtiden.

– Studenter väljer ofta inriktningar som de uppfattar ger bra inkomster. Finansiering är en av de mest populära, även om arbetsmarknaden där är betydligt mer begränsad när det gäller antalet jobb. Och många yngre ekonomer väljer bort arbetsgivare där det inte är möjligt att arbeta på distans.

I studiemiljön har AI blivit en självklarhet, men inte enhetligt reglerad. Det skapar en situation där studenterna arbetar med samma verktyg – men på helt olika villkor beroende på lärosäte.

– De allra flesta ekonomstudenter arbetar

med AI-stöd i sina studier och ser det som ett arbetsverktyg. Det varierar mellan lärosäten hur AI används och får användas.

Karriärstegen mot economichefs- och CFO-rollerna förändras långsammare. Grundkunskapen väger fortfarande tungt, men byggs nu på med mer kommunikativa och strategiska krav.

– En bas i redovisning och ekonomistyrning är fortsatt viktig för att förstå verksamhetens struktur och förutsättningar. Men de kommunikativa kompetenserna blir ännu viktigare i framtiden, säger Nina Forssblad.

### **ÅLDERISM BIDRAR TILL INLÅSNINGSEFFEKTER**

Trots hög efterfrågan löper övergången från studier till första jobb långsammare, och samtidigt står vissa branscher med tydliga rekryteringsbehov.

– Det är något fler ekonomer som är arbetsökande jämfört med samma tid förra året. Och det tar längre tid för många nyutexaminerade att hitta sitt första jobb. Samtidigt finns områden med stor brist på ekonomer, bland annat inom handeln, som ser brist på exempelvis inköpare.

Nina Forssblad pekar också på hinder som sällan syns i statistik: de som blir kvar där de är, inte för att de vill utan för att de inte kommer vidare.

– Ålderism påverkar många seniora ekonomer, som inte blir kallade till intervjuer trots uppdaterad kompetens. Det bidrar till inlåsnings effekter. Du blir kvar för att du inte kommer vidare.

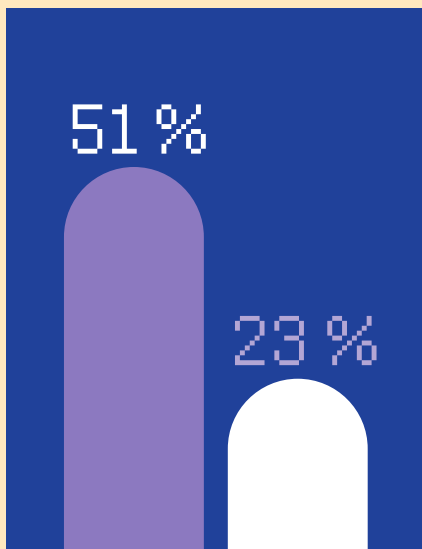
Ett annat glapp uppstår när arbetsgivare formulerar framtidsambitioner som inte motsvaras av faktiska satsningar. Kompetensutvecklingen blir ad hoc trots att verksamheten kräver systematik.

– Det kan lätt bli en krock mellan förväntat och faktiskt behov av kompetens. Det kräver att verksamheter satsar systematiskt på kontinuerlig kompetensutveckling.

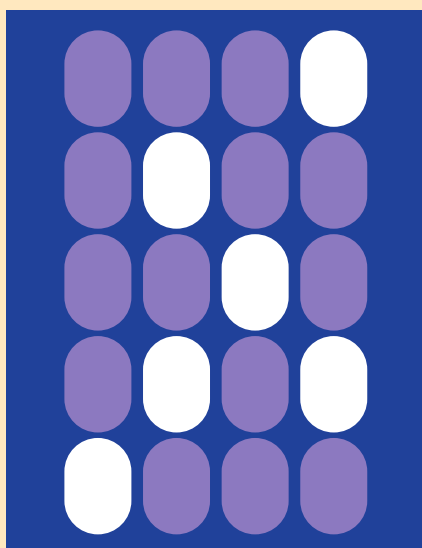
Till slut landar Nina Forssblad i en definition som inte handlar om en viss programvara, ett visst språk eller en viss titel, utan ett förhållningssätt.

– Förmågan att hålla sig uppdaterad, följa utvecklingen i samhället och se helheter blir allt viktigare. Och vi får inte glömma att framtidens arbetsroller inte är kända på förhand.

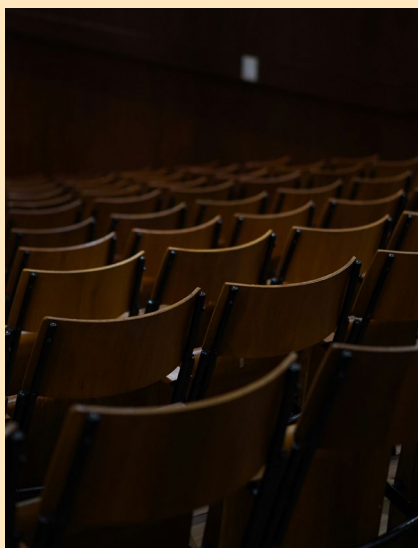
# Visste du att ...



**51 procent** av civilekonomstudenterna väljer redovisning/revision – men bara 23 procent av kandidaterna, trots att arbetsmarknaden har stort behov av kompetensen.



På vissa lärosäten klarar så få som 6 av 20 studenter omtentan i grundläggande redovisning.



Flera utbildningar har så få i sina studentgrupper att de måste samläsa redovisningskurser mellan lärosäten för att få ihop klasser.



Vissa högskolor har slutat erbjuda redovisning som inriktning på grundnivå – och har den enbart på avancerad nivå.



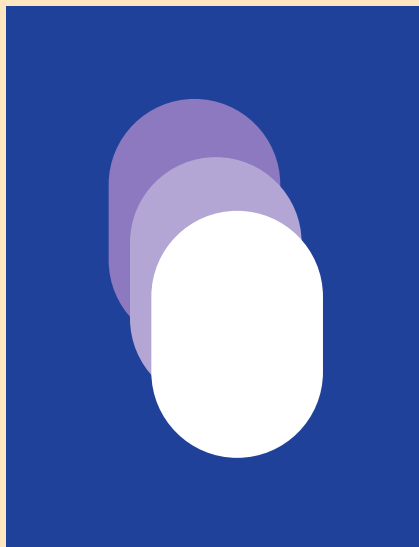
Färre studenter i inriktningen innebär färre sökande till forskarutbildning – vilket skapar brist på disputerade lärare i ämnet.



Arbetsgivare vittnar om att många nytexaminerade saknar analytisk och strategisk förmåga, något som tidigare varit en självklar del av kompetensen.



**Kompetensbristen inom redovisning och revision är särskilt tydlig utanför storstäderna, där rekryteringar redan i dag är svåra.**



**Kraven inom hållbarhetsredovisning och compliance gör att arbetsgivare nu ofta söker ekonomer med kombinerade profiler: ekonomi + juridik + systemförståelse.**



**Stora arbetsgivare i redovisnings- och revisionsbranschen rapporterar ett minskat intresse från nytexaminerade – något som inte hänt tidigare.**

*Källa: "Redovisning, ett ämne i kris?", författad av Nina Forssblad, sakkunnig på Akavia.*

# Generation målmedveten ritar egna karriärstegar



REBEKA PAVLOVIC  
Ordförande, S.E.R.O.

Rebeka Pavlovic möter en generation ekonomstudenter som både oroas av ökande varsel och drivs av en tydlig riktning. De siktar högt, tänker längre än första jobbet och formar karriärer som sträcker sig långt bortom de traditionella titlarna.

**S**om ordförande för S.E.R.O. rör sig Rebeka Pavlovic mellan lärosäten, föreningslokaler och fullsatta studentkvällar. Och oavsett sammanhang återkommer samma tendens: en vilja framåt, men också en medvetenhet om att spelplanen förändrats.

– Under just detta år när jag har fått arbeta med ekonomistudenter har diskussionen om den nuvarande arbetsmarknaden varit central. Arbetslösheten och varslen har varit ett orosmoment. Men många är ändå positivt inställda till framtiden, särskilt när vi är på väg mot en högkonjunktur.

Det som verkligen fångar hennes uppmärksamhet är ekonomistudenternas målmedvetenhet. De funderar inte bara på *första jobbet*, de funderar på slutmålet.

– Många har långsiktiga mål för vad de vill jobba med. Inriktningar väljs tidigt, och studenterna söker sig ofta till deltidsjobb som ligger i linje med deras drömroller.

Det påverkar också vilka frågor som tar mest plats. AI kommer upp ofta i samtalen, inte som ett hot utan som en praktisk fråga om hur man ska använda det och var gränserna egentligen går.

– Många missbrukar AI i studierna, vilket kan ge genvägar i lärandet. Studenterna pratar mycket om hur verktyget kommer användas i framtida arbetslivet.

## STUDENTER PRATAR OM NYA TITLAR

Rebeka Pavlovic märker att studenterna hittar en viss trygghet mitt i all förändring. De hör gång på gång från sina lärare att ekonomer kommer behövas, oavsett hur tekniken utvecklas.



– Föreläsarna säger ofta att ekonomer alltid kommer behövas och att utbildningen är en bra investering, även när AI utvecklas snabbt.

Enligt Rebeka Pavlovic har synen på ekonomyrket börjat skifta. De gamla ramarna har blivit betydligt lösare, och studenter vågar bygga karriärvägar som korsar både branscher och ämnen.



**Mycket av det man lär sig är mer teoretiskt än praktiskt, och det går inte alltid ihop med vad arbetsgivare efterfrågar.**

– Bilden av vad en ekonom gör förändras ständigt. Nya inriktningar och utbildningar dyker upp, och fler studenter dras till bredden.

När hon lyssnar till studentgrupperna känns förändringen tydlig. Ekonom som traditionell titel – och ekonom som modern problemlösare – lever sida vid sida.

– Studenterna är väldigt engagerade och uppdaterade om vilka roller som efterfrågas. Många pratar om nya titlar som digital controller eller affärspartner.

Rebeka Pavlovic ser samtidigt ett tydligt glapp mellan utbildning och arbetsliv. Många program är fortfarande förankrade i teorin, långt ifrån den praktiska vardag som väntar studenterna.

– Mycket av det man lär sig är mer teoretiskt än praktiskt, och det går inte alltid ihop med vad arbetsgivare efterfrågar, säger hon.

#### **EKONOMROLLERNA FORMAS I STUNDEN**

Det är tydligast när hon beskriver vad som saknas: praktik, näringslivskontakt och en vardagligare förankring i hur ekonomrollen faktiskt ser ut. I dag hamnar mycket av ansvaret på studentföreningarna.

– Många utbildningar har inte obligatorisk praktik. Samarbetet med näringslivet ligger ofta på studenternas axlar, inte på institutionerna.

Just därför ser hon S.E.R.O:s roll som allt viktigare. Föreningarna blir en brygga mellan utbildning och arbetsliv – en plats där studenter kan skapa nätverk som annars inte skulle bli av.

– Föreningslivet består av studenter som jobbar ideellt, och de skapar kontaktnät som är avgörande för vägen in i arbetslivet.

Rebeka Pavlovic återkommer ofta till hur brett yrket faktiskt har blivit. Hon ser studenter som söker sig mot HR, andra mot management, några mot startups där rollerna fortfarande formas i stunden. Andra dras mot myndigheter eller internationella organisationer, där ekonomin vävs ihop med politik, kultur och samhällsfrågor. Det finns inte längre en enda väg – bara riktningar.

– Man kan anpassa sin karriär efter sina intressen. Det är också det som är så spännande.

---

# Hon formar sin framtid i glappet mellan teori och verklighet



---

**För Sara Segergren, masterstudent på Handels, är ekonomi inte en smal yrkesväg utan ett sätt att förstå världen. Hållbarhet, internationella frågor och digitalisering vävs ihop med klassiska kurser – och bilden av vad en ekonom kan bli har blivit både bredare och mer osäker.**

**P**å Handelshögskolan i Stockholm beskriver Sara Segergren sin framtid som ekonom med en blandning av nyfikenhet och vaksamhet. Det är yrkets bredd som lockar henne – möjligheten att jobba nära samhällsutvecklingen, oavsett om man hamnar i en myndighet, på ett techbolag eller i en internationell organisation.

– Ekonomer behövs överallt och påverkar viktiga beslut oavsett var man jobbar. Det känns extra betydelsefullt.

Men Sara Segergren tänker också på riskerna. Arbetsmarknaden skiftar snabbt och konkurrensen är hård, särskilt inom områden där många vill in.

– Om man vill jobba statligt eller internationellt påverkas chanserna mycket av dagens politiska instabilitet. Den globala ekonomin är sårbar, och kriser gör konkurrensen ännu tuffare.

Osäkerheten på arbetsmarknaden följs av en annan ständig faktor: tekniken. Trots att AI sällan diskuteras högt i studentmiljön har den redan blivit en del av vardagen; något man använder snarare än något man definierar sig med.

– AI ses mer som ett verktyg än ett hot. Automatisering kommer säkert ta över vissa uppgifter, men inte så mycket att jobben försvinner så länge man håller sig relevant. Många använder AI i vardagen, även om det inte alltid pratas öppet om det.

#### **SAKNAS GEMENSAM POLICY FÖR AI**

Det som förvånar henne mest är hur AI glider in överallt utan att riktigt få någon plats i samtalet. Gränserna skiftar mellan kurser, regler saknas och mycket lämnas åt studenterna själva att lista ut.

– Det finns ingen gemensam policy för hur AI ska användas i utbildningen, och då blir det svårt att veta vad som är tillåtet. Jag tror många är osäkra på hur man ska referera till AI-användning eller om man ens behöver det.

Och det väcker en större fråga: varför pratar man så lite om något som nästan alla använder?



SARA SEGERGREN  
Masterstudent, ekonomi  
Handelshögskolan, Stockholm



Jag ser ekonom som ett paraplybegrepp. Det beskriver inte vad man gör utan vilket perspektiv man bidrar med.

– Jag tror att det handlar om otydlighet. Och kanske om en känsla av att det borde vara svårt att göra akademiska uppgifter, och att AI förenklar för mycket. Många använder det men vill inte framstå som att de tar genvägar.

Enligt Sara Segergren måste framtidens ekonom vara lika bra på att kommunicera som på att analysera.

– Det är många roller där man arbetar med icke-ekonomer. Då måste man kunna förklara teori och resultat på enkla sätt.

Utvecklingen hon beskriver gäller också henne själv. Synen på den egna framtiden har breddats i takt med studierna. I början såg hon controller- och revisorsspåren som det givna nästa steget. Nu framträder en helt annan karta.

– Idag har jag en mycket bredare bild av vad en ekonom kan arbeta med. Jag känner studenter som jobbar inom allt från tech och marknadsföring till offentlig sektor och diplomati.

Det skiftet har också färgat hennes intresse. Hållbarhetsfrågorna har vuxit fram som en naturlig del av hur hon tänker på ekonomi – inte som ett sidointresse utan som en central komponent.

– Ekonomi handlar inte bara om siffror utan om att styra resurser på ett hållbart sätt.

Samtidigt märker hon att utbildningen brottas med gamla strukturer. Teorigrunden är stabil, men ibland långsam jämfört med verkligheten.

– Teorin känns fortfarande ganska traditionell. Men det märks att utbildningen utvecklar sig åt rätt håll. Vi kan välja kurser inom dataanalys, AI, digitalisering och hållbarhet, och praktik ger en bättre insyn i verkligheten.

### EKONOM SOM PARAPLYBEGREPP

När hon blickar framåt ser hon inga raka linjer. Rollen förändras efterhand som tekniken gör det.

– Det är svårt att veta exakt vilka kompetenser som behövs om fem eller tio år. Men förmågan att anpassa sig och ta till sig nya verktyg är viktigast.

Kommunikation återkommer som en källa till frustration. Hon känner att utbildningen inte riktigt tränar studenterna i att förklara ekonomiska resonemang för personer utan samma bakgrund.

– Vi tränar på presentationer, men det blir mer formellt än praktiskt. Jag hade gärna sett en mer strukturerad introduktion till kommunikation.

När hon föreställer sig ekonomrollen tio år framåt är konturerna tydliga: data, teknik, AI – men också helt nya roller kopplade till hållbarhet och internationellt arbete.

– Ekonomer kommer jobba mer tvärvetenskapligt, med ingenjörer, designers och IT-specialister. Det kommer finnas färre gränser mellan yrken, och man måste förstå lite allt möjligt för att samarbeta effektivt.

Det leder henne till en egen definition av vad en ekonom egentligen är. Inte en titel, utan ett perspektiv.

– Jag ser ekonom som ett paraplybegrepp. Det beskriver inte vad man gör utan vilket perspektiv man bidrar med.

Nyckeln, som hon beskriver den, är nyfikenhet och förmågan att röra sig mellan olika kompetensområden. Att våga kliva in i nya team och göra ekonomin begriplig för andra yrkesgrupper.

– Ekonomrollen är mer flexibel än någonsin. Det handlar om att förstå andra kompetensområden än sina egna och hjälpa till att fatta beslut.

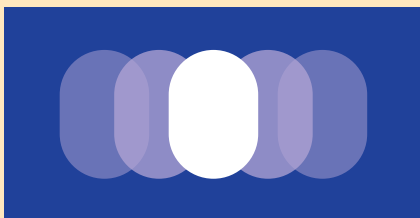
När hon ska ge råd till någon som precis börjat plugga ekonomi tvekar hon inte:

– Var öppen för alternativa karriärbanor. Testa olika inriktningar och våga kombinera ekonomi med dina andra intressen. Ekonomi är brett, så välkomna olika möjligheter och förändringar.

# Sara Segergrens fem råd till dagens ekonomstudenter

1.

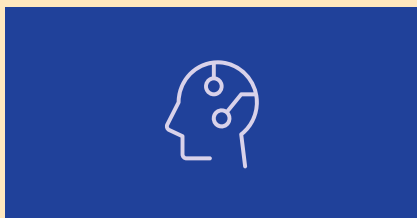
**Bredda bilden av vad en ekonom kan bli**



Ekonomer jobbar i allt från tech och marknadsföring till offentlig sektor och diplomati. Läs dig inte vid de klassiska titlarna.

2.

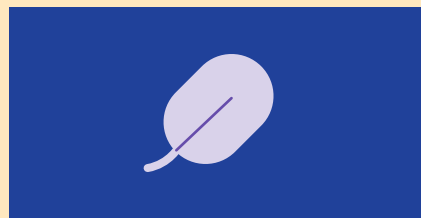
**Se AI som ett verktyg – och lär dig använda det med omdöme**



Automatisering tar över vissa uppgifter, men du behöver förstå hur man använder tekniken klokt, inte frukta den.

3.

**Välj kurser som speglar framtidens yrke**



Dataanalys, digitalisering och hållbarhet ger försprång i roller där ekonomer förväntas samarbeta med ingenjörer, designers och IT-specialister.

4.

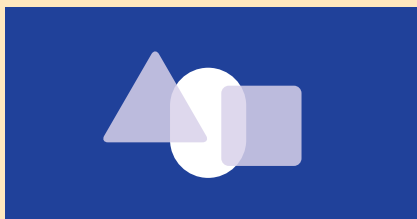
**Träna på att förklara ekonomi för andra**



Du kommer jobba nära icke-ekonomer. Förmågan att göra det komplexa begripligt är viktigare än du tror.

5.

**Testa dig fram – och kombinera ekonomi med dina intressen**



Praktik, olika inriktningar och tvärvetenskapliga spår gör dig mer relevant och öppnar dörrar till jobb du kanske inte visste fanns.

# Studenterna tränas för ett yrke i ständig rörelse

AI, hållbarhet och självledarskap har snabbt klivit upp på kravlistan för unga ekonomer. Från universitetshåll märker Stina Vikingson och Pernilla Thellmark hur arbetsgivare ställer bredare krav än tidigare, och hur "soft skills" fått större betydelse i rekryteringen.



**P**å Ekonomihögskolan vid Lunds universitet möter Stina Vikingson och Pernilla Thellmark studenter som brottas med nya frågor – frågor som inte liknar dem de fått tidigare. Ekonomistudenterna försöker förstå vad de egentligen ska bli bra på, och arbetsgivarna har redan hunnit svara. Det handlar om hållbarhet, AI och en annan sorts närvaro i arbetet än tidigare.

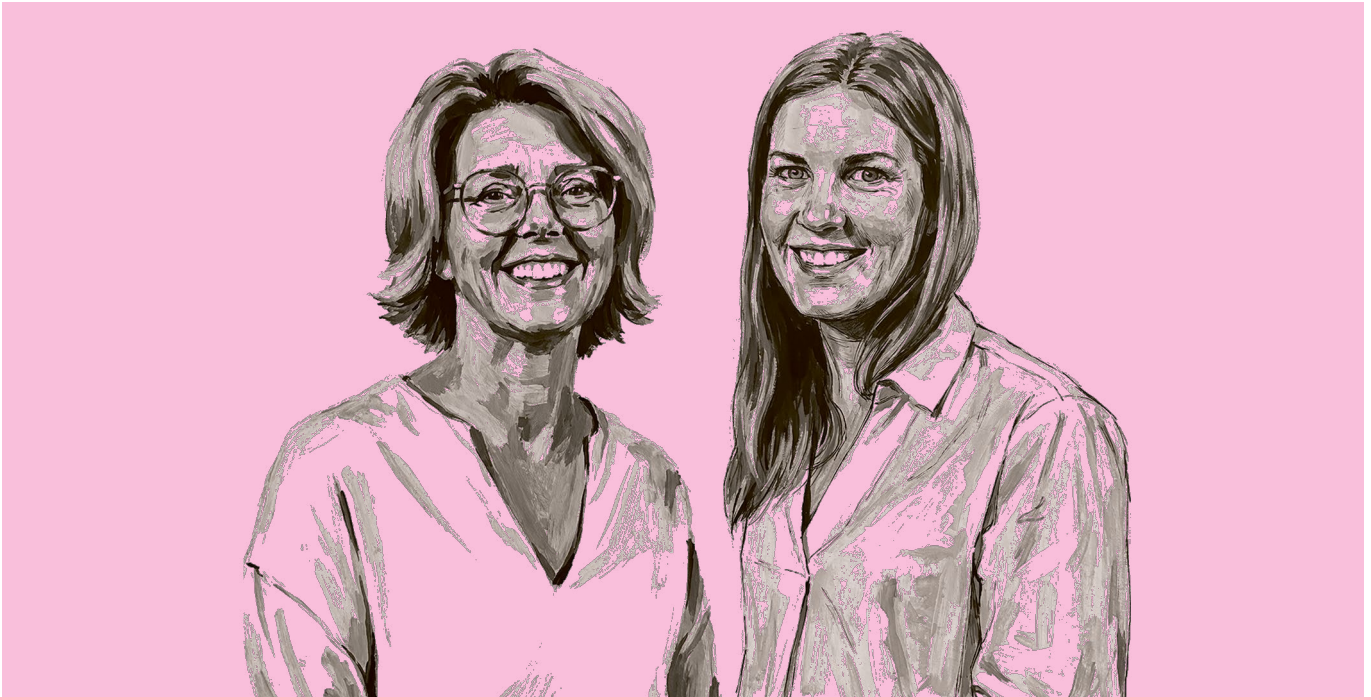
– Hållbarhet är ett krav i nästan alla roller, och vid sidan av det har AI-kompetens blivit allt viktigare. Man behöver kunna använda AI i sitt arbete, säger Pernilla Thellmark.

Den förändringen har gått fort. Efter pandemin har självledarskap blivit ett krav snarare än en bonus, och kombinationen teknikvana och social förmåga syns överallt i platsannonserna. Stina Vikingson beskriver ekonomrollen som bredare än för bara några år sedan:

– Det relationella väger tyngre. Det räcker inte att vara tekniskt trygg, man måste kunna samarbeta, kommunicera och vara öppen för nya verktyg.

## **MJUKA FÖRMÅGOR BLIR VIKTIGARE**

AI är också det studenterna pratar mest om. Vissa undrar om jobben försvinner. Andra är mer praktiska: hur visar man sin AI-kompetens utan att låta som att man tagit genvägar? En student ville få grepp om hur man skriver i ett CV att man använder AI – men fortfarande visar att man



PERNILLA THELLMARK  
Karriärcoach,  
Ekonomihögskolan  
vid Lunds universitet

STINA VIKINGSON  
Arbetslivscoach,  
Ekonomihögskolan  
vid Lunds universitet

behärskar hantverket. Det är typiska frågor i en tid när tekniken används i bakgrunden, men sällan pratas om öppet.

För att göra yrkeslivet begripligt redan under studietiden låter Stina Vikingson och Pernilla Thellmark alumner och företagsrepresentanter möta studenterna i allt från mentorskap till rundabordsamtal. Syftet är inte att måla upp drömscenarier utan att visa hur rörligt ekonomiyrket faktiskt är.



## Att våga ifrågasätta och känna sig trygg i sig själv blir allt viktigare för framtidens ekonomer.

– Man kan byta roll, bransch, marknad och arbetsgivare och hela tiden utvecklas och lära nytt, säger Stina Vikingson.

I den världen blir "soft skills" allt viktigare. Stina Vikingson nämner flexibilitet, aktivt lyssnande och interkulturell förståelse – egenskaper som ofta avgör hur man fungerar i

en föränderlig organisation. Pernilla Thellmark lyfter dessutom mod som en växande del av yrkesidentiteten; mod i det lilla, i vardagliga situationer där ekonomer förväntas ta ställning och stå för sin analys:

– Att våga ifrågasätta och känna sig trygg i sig själv blir allt viktigare för framtidens ekonomer.

Det syns också i karriärvägarna. Studenter kombinerar ekonomi med tech, hållbarhet, kommunikation eller internationella frågor. Det skapar en annan sorts konkurrens, men också fler vägar in i yrket.

### EKONOMIROLLEN BLIR BREDARE

En fråga dyker upp ofta bland studenterna: hur visar man sina mjuka förmågor i praktiken? Det handlar inte om att stapla ord i ett CV, utan om att få fram hur man samarbetar, löser problem och förklarar sådant som är svårt att få grepp om.

– På en föränderlig arbetsmarknad behöver man kunna kommunicera sin personlighet bättre och visa hur man tänker, samarbetar och löser problem, säger Pernilla Thellmark.

Framåt ser de hur ekonomirollen fortsätter att breddas. Hållbarhetsfrågor blir en självklar del av jobbet.

– Det kommer bli ännu viktigare att kunna marknadsföra sina soft skills, och kompetenser som interkulturell kommunikation, flexibilitet, öppenhet och aktivt lyssnande kommer att värderas högt, säger Stina Vikingson.



KAPITEL 2

# Ekonomens nya arena: verksamheten själv

S. 28–33



# Nöjesfältets publikflöden blir ekonomins nya matematik



På Liseberg styrs ekonomin numera av hur gäster faktiskt rör sig genom parken. Flödet från entrén till åkattraktionerna, vidare mot hotellet och ner mot Oceana har blivit den nya strukturen som resten av verksamheten anpassas efter.

Enligt CFO:n Mats Wittholt har det förändrat arbets sättet i grunden, både hur rapporter tas fram och hur nära ekonomerna behöver stå själva upplevelsen.

**P**å ett nöjesfält där ljudkulisser, väderomslag och publikströmmar sätter tempot är ekonomifunktionen inte längre en isolerad stödfunktion. Den är en del av parken. Det märks i Mats Wittholts sätt att beskriva organisationen:

inte som tre separata verksamheter – parken, hotellet och vattenparken – utan som en enda sammanhängande upplevelse där varje gäst ska känna samma ton genom hela vistelsen.

– En gäst som besöker Liseberg ska få samma upplevelse och bemötande oavsett om de tillbringar en natt på hotellet, besöker parken eller åker vattenrutschkana på Oceana, säger Mats Wittholt.

När Liseberg ritade om sin struktur gjorde de det inte stegvis eller försiktigt.

– Vi behövde göra om *allt* – system, arbets sätt och kultur – samtidigt.

Det satte tydliga spår i controllerrollen. Den gick från att producera rapporter till att förstå vad siffrorna betyder i praktiken: i kassaflöden som förändras med vädret, i beläggningsgrader på en regnig eftermiddag eller i flödena mellan park och reception.

– Rollen blir mer av att analysera och tolka datamängder och vara bollplank i operativa och taktiska frågor. Controllers måste komma närmare verksamheten.

#### **ALLTMER SVÅRANALYSERAD ROLL**

När Liseberg införde sina nya beslutsstöds-system förändrades tempot på allvar. Realtids-data gjorde verksamheten snabbfotad: siffror dök upp ute i parken i samma takt som publiken



MATS WITTHOLT  
CFO, Liseberg

rörde sig genom den, och relationen mellan ekonomi och drift fick en ny sorts närhet.

– Plötsligt har även de chefer och budgetansvariga som controllers stöttar tillgång till rapporterna. Det gör att rollen blir mer av att analysera och tolka datamängder och fungera som bollplank i de operativa och taktiska frågorna.

För att hålla kvaliteten i datan har Liseberg skapat ett eget maskinrum: två controllers som arbetar nästan heltid med databasstrukturen och datakvaliteten.

– Det är komplexa uppgifter som kräver kontinuerligt arbete. Då är det bättre att några blir experter på det så att andra kan fokusera på analys och kommunikation.

Men teknik är bara halva arbetet. Den andra halvan handlar om hur människor tar till sig förändringen.

– Om du upphandlar ett systemstöd måste du fråga dig om du vill anpassa systemet till dina processer eller processerna till systemet. Skulle du låta tekniken leva ett eget liv utan anpassning får du väldigt svårt att realisera den effekthemtagning du byggt ditt affärscase på.

Det hänger ihop med en annan risk han ofta ser i större förändringsarbeten:

– Om budgetmedlen börjar ta slut i ett implementeringsprojekt är det tyvärr ofta förändringsledningen man drar ned på. Det är ett långsiktigt misstag men kortsiktigt rationellt.

### **EKONOMEN TOLKAR INFORMATIONEN**

När datamängderna växer ställs organisationen inför en ny utmaning: att inte drunkna i valmöjligheter.

– Det krävs en del för att hantera den mängd data som finns tillgänglig. Antingen skapar man templates för användarna eller så har man en öppen modell med flera variabler. Vi har valt en öppen modell. Det kräver ibland mer stöd från controllers men ger verksamheten större möjlighet att förstå sin egen data.

Och ju mer datan breder ut sig, desto tydligare blir nästa fråga: vad är det egentligen som ska göra den meningsfull? Det är här tekniken möter sina motståndare.

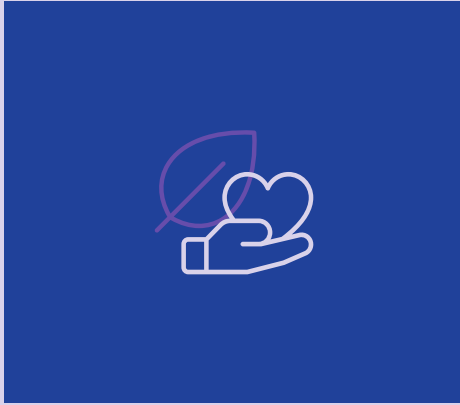
– I stället för att producera rapporter blir ekonomens uppgift att tolka och förmedla ekonomisk information och fakta till verksamheten. Resultaträkningen är egentligen bara ett alternativt sätt att beskriva verkligheten.

Just därför rekryterar Liseberg controllers på ett annat sätt nu.

– Du behöver ha verksamhetens förtroende samtidigt som du driver ekonomiavdelningens agenda. Det är inte alltid lätt att förena. Vi rekryterar utifrån personlighet, erfarenhet och förmåga att kommunicera.

I framtiden ser Mats Wittholt en ekonomiroll där analys och kommunikation väger tyngre än någonsin. Där ekonomer får en annan typ av närvaro i verksamheten, mindre som siffrornas väktare, mer som tolkare och vägvisare.

– Med mängden information som finns tillgänglig blir kunskapen om hur du sorterar, analyserar och kommunicerar stora datamängder väldigt viktig. Eftersom mycket av den traditionella ekonomikunskapen går att få hjälp med via exempelvis AI blir förmågan att bygga och upprätthålla relationer alltmer viktig, även för en ekonom.

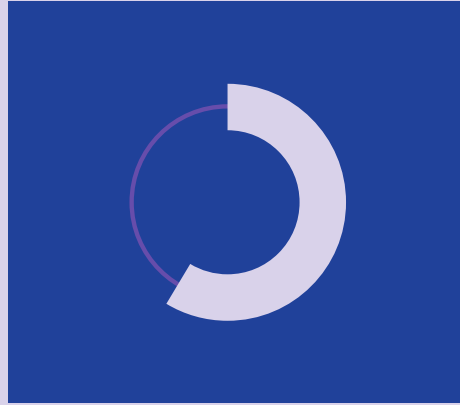


### AI finns – men ESG haltar

Trots ny teknik kämpar CFO:er med att integrera hållbarhet i kärnverksamheten. EY:s CFO-undersökningar visar att digitalisering och data prioriteras betydligt högre än ESG; hållbarhetsarbetet är inte lika integrerat i finansfunktionen som tekniken är.

De största hindren? Svårt att mäta effekter i kronor och ont om rätt kompetens.

*Källa: EY Southeast Asia CFO Pulse, 2025*



59 %

Så många CFO:er säger att de redan använder AI – men de flesta begränsar användningen till enklare uppgifter som reskontra och felupptäckt.

*Källa: Workday CFO AI Outlook, 2025*



Lisberg i ett ögonblick av stillhet innan nöjesparken fylls med liv och rörelse.

# Ekonomi på räls – när analyser görs i 100 kilometer i timmen



MIKAEL ALRIKSSON  
CFO, Trafikverket

Tidigare började ekonomiarbetet på Trafikverket i systemen och slutade i rapporterna. Nu går vägen via lokkameror, AI-tolkade järnvägsslipers och data från tusentals fordon. För CFO Mikael Alriksson innebär det att analyserna i högre grad hämtar sin tyngd utifrån verksamheten, där tekniken styr takten i både investeringar och prioriteringar.

en myndighet som rör sig över hela landet, längs vägar, järnvägar och trafikleder, är ekonomiarbetet tätt sammanvävt med den fysiska infrastrukturen. Mikael Alriksson beskriver en vardag där stora tekniksiften påverkar ekonomrollen lika mycket som budgetarbete och prognoser.

– AI och automatisering börjar förändra ekonomiarbetet i grunden. Men det är ett feltänk att den stora potentialen finns inom administrativ verksamhet. Den finns i ännu större omfattning inom mer traditionella tekniska områden.

Han nämner ett exempel som blivit talande internt. Tidigare har sprickbildningar i järnvägsslipers besiktats manuellt av tekniker som gått i spåret, slipers för slipers, kilometer efter kilometer.

– Nu placerar vi en kamera i fronten på ett lok som i 100 kilometer i timmen filmar och sedan, med hjälp av AI, analyserar sprickbildningarna och föreslår vilka slipers som behöver bytas ut.

Det leder vidare till den fråga som blir alltmer central: hur mycket av besluten som ska läggas på AI och hur mycket som fortsatt ska ligga på människan.

– Man kommer till frågan om det också är AI som ska avgöra åtgärden eller om det bara är ett beslutsunderlag till ett mänskligt avgörande.

## LÅNGA PLANERINGSHORISONTER

I ekonomiarbetet ser han samma förflyttning som på tekniksidan. AI gör analyser snabbare och mer kompletta, men arbetar inte med verksamhetskunskap.

– Utmaningen för både ekonomer och beslutsfattare blir då förmågan att kunna

Fotograf: Elin Gärdestig

---

förstå och ibland genomskåda vad som är rimligt och inte rimligt i väldigt välpaketerade sammanställningar. Det kommer att kräva än större reell verksamhetskunskap än vad många ekonomer har idag.

Det perspektivet präglar också Mikael Alrikssons syn på vad som faktiskt driver utvecklingen i ekonomifunktionen. Förflyttningen handlar inte enbart om teknik utan om vilka delar av arbetet som skapar störst värde när organisationen rör sig snabbare.

– Den stora potentialen ligger inte i en ännu mer automatiserad redovisning, även om det finns effektiviseringsmöjligheter där också. Den ligger i förmågan att snabbt sammanställa och analysera stora datamängder.

I offentlig sektor är planeringshorisonterna långa. Infrastrukturprojekt sträcker sig ofta över decennier, i dialog med kommuner, förvaltningar, medborgare och ibland domstolar.

– Tyvärr är mycket av planeringsprocessen svår att skynda på. Men när det uppstår avvikelser i verksamheten behöver vi kunna fånga upp dem och föreslå alternativa åtgärder. Där har ekonomen en viktig roll.

I det dagliga arbetet beskriver han ett ekonomuppdrag som rör sig allt närmare verksamheten, utan att tappa förankringen i kärnkompetensen.

– Jag tror att verksamhetskunskapen blir viktigare och viktigare, alltså att förstå sambanden mellan verksamhet och ekonomi.

### **MER UTRYMME FÖR ANALYSER**

I framtiden tror han att ekonomrollen i offentlig sektor fortsätter att förändras mot det mer framåtblickande.



Det är kunskap om vad som är kostnadsdrivande i kärnverksamheten som är nyckeln, inte tekniskt kunnande i sig. Det kräver en naturlig skepsis och förmågan att se både möjligheterna med digitalisering och vad som faktiskt skapar värde.

– Jag tror att man kommer göra mindre manuellt och att mer blir automatiserat, särskilt med hjälp av AI. Förhoppningsvis kan man ägna mer tid åt analyser och framåtriktat arbete: vad som är ekonomiskt effektivt om man förändrar och gör på ett annat sätt.

Även CFO:ns egen roll förändras när ny teknik slår igenom bredare och snabbare.

– Det handlar om att hänga med i utvecklingen. Vi har jobbat mycket med att höja kompetensen inom digitalisering och AI i hela organisationen.

Mikael Alriksson påpekar att teknikens värde avgörs av hur den används; av förmågan att förstå verksamheten och se vad som faktiskt skapar värde.

– Det är kunskap om vad som är kostnadsdrivande i kärnverksamheten som är nyckeln, inte tekniskt kunnande i sig. Det kräver en naturlig skepsis och förmågan att se både möjligheterna med digitalisering och vad som faktiskt skapar värde.





Den stora potentialen ligger inte i en ännu mer automatiserad redovisning, även om det finns effektiviseringsmöjligheter där också. Den ligger i förmågan att snabbt sammanställa och analysera stora datamängder.

Mikael Alriksson

# Hur framtidsredo är du som ekonom?

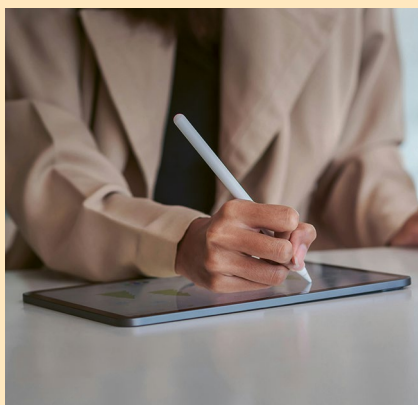
*Bocka av det som stämmer in på din yrkesvardag*



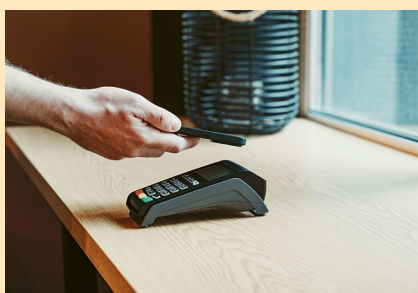
- Jag använder AI för att effektivisera delar av mitt arbete – och kan bedöma kvaliteten i det AI levererar.



- Jag kan identifiera när data saknas, är felaktig eller behöver kompletteras innan beslutsunderlag tas fram.



- Jag behärskar minst ett modernt analysverktyg (till exempel Power BI, Qlik, Looker) och vet hur visualisering påverkar beslutsfattande.



- Jag följer siffrorna i verksamheten, inte bara i systemen, och vet vilka beteenden som driver dem.



- Jag kan förklara hur ekonomiska avvikelser hänger ihop med drift, kunder, produktion, HR eller teknik.



- Jag bygger mina analyser på fler perspektiv än det rent finansiella (risk, hållbarhet, kundbeteenden, kapacitet).

Hur många kryss fick du?

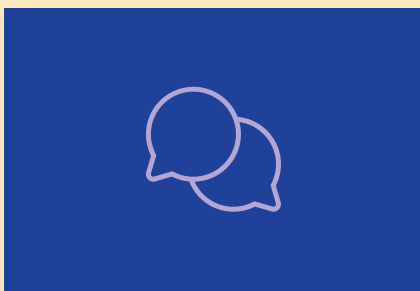
**10-12 kryss:** Du ligger långt fram i utvecklingen. Du kombinerar teknik, relationer och verksamhetsförståelse – den profil som dominerar i nästa generations ekonomroller.

**6-9 kryss:** Du har en stabil kärna och en tydlig riktning. Nästa steg är att fördjupa något av områdena (AI, analys, kommunikation, helhet).

**0-5 kryss:** Det är viktigt att börja förflyttningen nu. Ekonomrollen skiftar snabbt och små kompetenssteg ger stort genomslag framåt.



- Jag får återkoppling från verksamheten på mina analyser, och använder den för att förbättra dem.



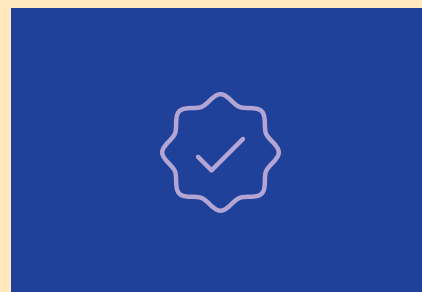
- Jag kan anpassa min kommunikation så att både ledning, kollegor och icke-ekonomer förstår kärnan utan att tappa komplexitet.



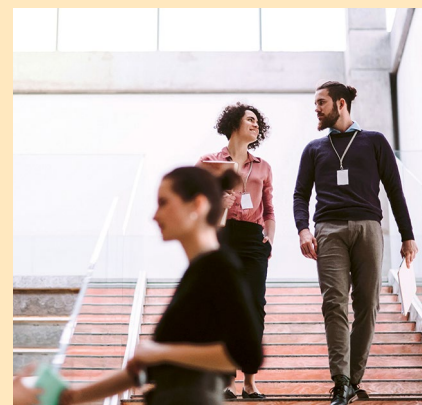
- Jag vågar säga ifrån när siffror tolkas fel, även när de är "rätt" enligt modellen.



- Jag avsätter regelbundet tid för att följa utvecklingen i mitt område (AI, ESG, regelverk, affärsmodeller).



- Jag har identifierat vilka delar av mitt jobb som kommer automatiseras och vilka kompetenser jag behöver stärka för att ta nästa steg.



- Jag söker aktivt erfarenheter utanför min egen funktion för att förstå hur ekonomin faktiskt används i organisationen.



KAPITEL 3

# Från bokföring till strategiskt maskinrum

S. 35-47

# Automationen tar över flödena – ekonomen tar över riktningen



BJÖRN STÅL  
CFO, Svenskt näringsliv

När digitalisering, hållbarhet och affärslogik rör sig samtidigt förändras också ekonomrollen. Svenskt Näringslivs CFO Björn Stål beskriver en vardag där tekniken tar hand om flödena men riktningen avgörs av ekonomer som förstår helheten.

**B**jörn Stål har erfarenhet från både stora koncerner och mindre företag. När han beskriver hur ekonomirollen förändrats tar han avstamp i det som märks i vardagen – den gradvisa förflyttningen från bokföring och förvaltning mot analys, affärsnärlighet och strategiska beslut.

– Digitalisering och automatisering har förändrat mycket av det som tidigare handlade om bokföring och redovisning. Det finns kvar och är viktigt, men mer sker automatiskt, och det frigör tid för analyser och affärsutveckling. CFO-rollen har blivit bredare och mer involverad i verksamheten.

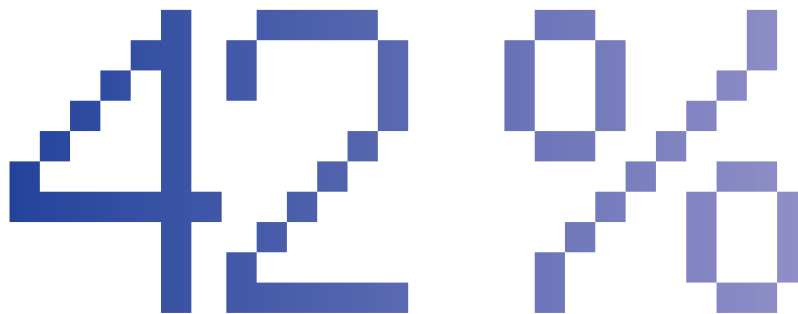
Björn Stål återkommer flera gånger till hur digitaliseringen förändrat ekonomiavdelningens plats i organisationen. Mycket av det praktiska löpande rullar av sig självt, men det betyder inte att arbetet blivit enklare. Tvärtom, säger han – när systemen tar över flödena måste ekonomer förstå vad de egentligen bygger på.

– Mycket är förstås automatiserat. Det var länge sedan konteringen skedde på pappersfakturor. Rapportering sker också automatiskt till stora delar. Det kommer att bli ännu mer så, och vi kommer få mer hjälp i analysdelen, men vi ser inte hela effekten än.

## **RISKEN – ATT FASTNA SOM EN SIFFERFÖRVALTARE**

Det ökade hållbarhetsarbetet har enligt Björn Stål förändrat ekonomens arbete, inte minst genom att tillföra en ny dimension av rapportering och uppföljning.

Fotograf: Stefan Tell



Så stor andel av finansavdelningens personal väntas arbeta med traditionell redovisning år 2028.

År 2023 var motsvarande andel 68 %. En större del av rollerna kommer därför bestå av teknikkompetens, dataanalys och mer strategiskt inriktade uppgifter.

Källa: Gartner, *Future of Finance Skills*, 2025

– Hållbarhetsrapportering har blivit mycket större. Dels för att det blivit en konkurrensfördel med ett hållbart tänk, men också för att rapporteringskraven blivit hårdare, särskilt för stora bolag och börsbolag. CFO:n blir involverad eftersom det handlar om nyckeltal, mätning och rapportering.

Det här är ett område där inga stabila kartor finns ännu. Systemen är under utveckling. Vissa data är svåra att få fram. Kraven förflyttas. Trenderna påverkas av politiska signaler globalt.

Det gör rollen bredare, mer strategisk och mer komplex.

Björn Stål återkommer till vad som avgör hur ekonomifunktionen faktiskt fungerar i praktiken, något som inte går att läsa sig till i systemvyer eller rapportflöden.

– Som ekonomiavdelning måste man vara nära verksamheten. Annars riskerar man att fastna som en sifferförvaltare medan allt rullar på av sig själv. Man behöver relationer, affärsförståelse och insikt i vad organisationen faktiskt gör, för att kunna använda de nya verktygen fullt ut.

Han stannar kvar vid ordet "nära": nära affärsmodellen, nära besluten, nära vardagen.

Förklaringen kommer direkt efter.

– När mer sker automatiskt måste man ha bra kontroller. Annars är risken att allt ser ut att fungera, tills man ett år senare upptäcker att ett systematiskt fel följt med hela vägen.

När Björn Stål pratar om kompetenser gör han en poäng av att framtiden inte innebär att man kan släppa det gamla. Tvärtom. Grundkunskapen blir nästan viktigare när automationen ökar.

– Du behöver förstå allt från redovisning och controlling till rapportering och lönsamhet. Bara

för att något sker automatiskt försvinner inte behovet av grundkunskapen. Och du behöver kunna sätta upp digitala processer på rätt sätt och arbeta med AI-verktyg, från Copilot till mer avancerade system som kommer.

#### **GRUNDLÄGGANDE KUNSKAPER VIKTIGT ÄVEN I AI-ERAN**

Det återkommande i Björn Ståls resonemang är att ekonomer behöver röra sig i takt med utvecklingen. Automatiseringen går snabbt, men det är människors arbetssätt som avgör om den leder till kvalitet eller problem längre fram.

– Ekonomifunktioner har alltid behövt anpassa sig till nya lagar, regler, system och marknader. Det handlar mycket om flexibilitet och att kontinuerligt se över arbetssätten. Utvecklingen går fortare nu, så man måste vara ännu mer öppen för förändring.

När han talar om utbildning rör han sig i samma linje: en kombination av klassisk kompetens och ny teknisk vana.

– Du behöver grundläggande ekonomikunskaper. De försvinner inte bara för att AI finns. Och utbildningen behöver få in digitala verktyg och hur de används, för det möter du direkt när du börjar jobba.

Och när han sammanfattar vad som skiljer framtidens mest framgångsrika ekonomer från mängden, landar han i en enkel formel:

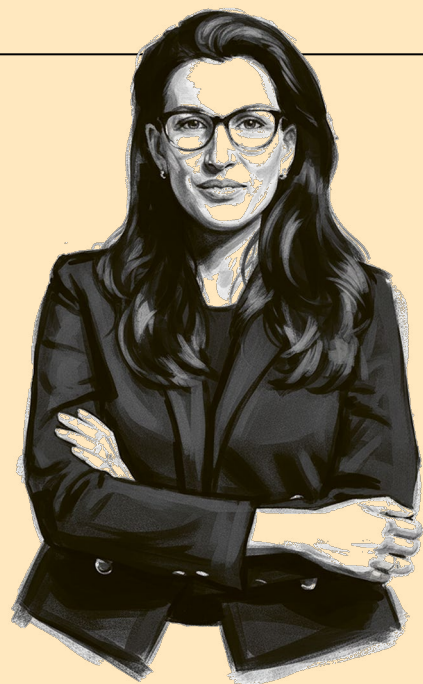
– Det handlar om att förstå affären. Att kunna använda digitala verktyg på ett bra sätt för att frigöra tid till analyser och värdeskapande. Och att ha kvar de grundläggande kunskaperna för att kunna utnyttja verktygen fullt ut.

# Siri Hanes CFO-karta

## Sex byggstenar för nästa generations ekonomifunktion

När mer av ekonomiarbetet automatiseras och outsourcas skiftar CFO-rollen från att leverera siffror till att sätta riktningen för verksamheten.

Siri Hane, CEO för VIEW Group Sverige, identifierar sex byggstenar som formar den ekonomifunktion som nu växer fram.



Fotograf: Rikard Westman, View Group

SIRI HANE  
CEO, VIEW Group Sverige

1.

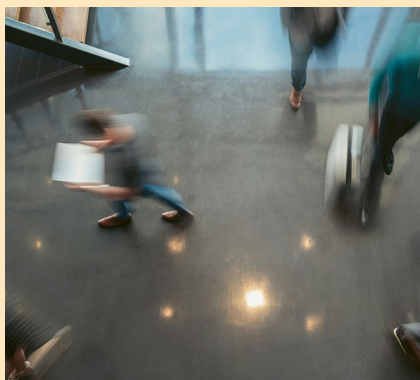
### CFO-rollen tar klivet mot strategi



När outsourcingen ökar och interna team får starkare datakompetens förändras CFO:s arbete i grunden. Mer av grunden försvinner från det dagliga, och utrymmet öppnas för att koppla finansiella insikter närmare verksamhetens behov. Rollen rör sig från leverans av resultat till att vara en strategisk partner till CEO och ledningsgrupp.

2.

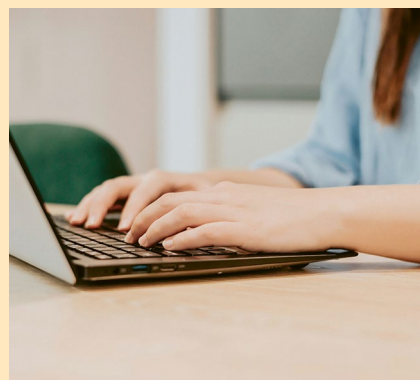
### Data får värde först när den möter människor



Tekniken kan ta hand om mycket, men värdet beror på hur väl data kopplas till människor och verksamhet. Utmaningen ligger i system som inte pratar med varandra och i varierande datakvalitet. Det verkliga kompetensgapet handlar om förmågan att tolka insikterna strategiskt – och att kommunicera dem så att organisationen förstår och vill agera.

3.

### Överblicken byggs i en gemensam vy



CFO:s helhetsperspektiv hämmas sällan av brist på data, utan av att informationen ligger i olika system. När data från flera delar av verksamheten kan ses i en vy blir arbetet både snabbare och mer effektivt. Det är den här kopplingen som gör att ekonomifunktionen faktiskt får överblick i en datatung vardag.

## CFO:n byter titel – och uppdrag

Glöm rollen som intern resultatolk. Den nya CFO:n beskrivs ibland som Chief Value Officer, och uppdraget är något helt annat.

I stället för att stirra i backspegeln och analysera utfall förväntas CFO:n nu ta plats i förarsätet: driva strategiska initiativ, leda hållbarhetsomställningen och forma det långsiktiga värdeskapandet.

Enligt en global rapport från BDO och ACCA är den klassiska CFO:n på väg ut. Den nya rollen är mer tvärfunktionell, mer kommunikativ och mer verksamhetsnära. Det handlar inte längre om vad vi tjänat, utan varför – och för vem.

CFO:n har blivit företagets brobyggare mellan data, ansvar och riktning. Och därmed mer outhärlig än någonsin.

*Källa: ACCA & BDO, "Chief Value Officer - The Important Evolution of the CFO"*

4.

### Kompetensmixen som formar nästa yrkesprofil



Framåt blir det viktigt att kombinera finansiell expertis med strategisk och teknisk kompetens. Det som gör skillnad är förmågan att förstå hur teknik och AI kan stödja de dagliga processerna, samtidigt som man kan bidra till den övergripande riktningen. Kommunikativ förmåga lyfts också fram, för att göra finansiella frågor relevanta och engagerande och hjälpa medarbetare att förstå vart organisationen ska och varför.

5.

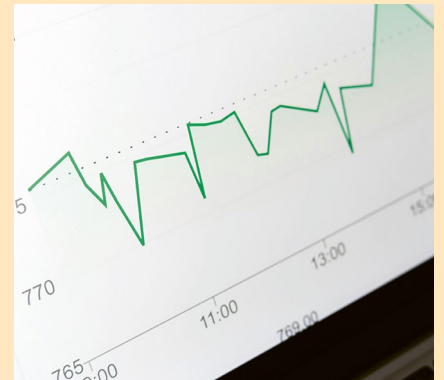
### Byrårelationen växlar över till partnerskap



Relationen mellan CFO:er och byråer rör sig mot partnerskap. Byråerna bidrar strategiskt inom teknik och hållbarhet, medan CFO:n fokuserar på att driva affären och bygga engagemang kring mål och resultat. Samarbetet blir mer rådgivande och mer gemensamt framåtriktat.

6.

### Ekonomifunktionen blir organisationens datapunkt



Framtidens ekonomifunktion är en datadriven och automatiserad navpunkt med fokus på strategi, realtidsanalys och hållbarhet. Rollen är verksamhetsnära och proaktiv, med uppgiften att få organisationen att förstå och agera på de finansiella insikterna – snarare än att bara leverera siffror.



## Digitaliseringen som föddes ur ett havererat ramverk

Swedacs digitalisering började inte med AI-visioner eller storslagna initiativ – utan med ett system som sjöng på sista versen.

I bytet som följde såg Håkan Pettersson hur den moderna ekonomin även i offentlig sektor bygger på samma sak: mod att släppa det gamla och en vilja att låta systemen bära mer av det som tidigare låg på människors axlar.

**S**ystembyte i en myndighet är sällan en spontan handling. Det präglas mer av tålamod än av tempo, mer av konsekvensanalys än av inspiration. Håkan Pettersson har gjort resan flera gånger, och beskriver hur Swedac landade i beslutet att byta ut ett system som suttit länge:

– Det är ett modernare system som vi har tagit i bruk, och på så sätt har det gjort att vi har kunnat ta del av de förbättringar som finns i ett modernt system. Det har effektiviserat arbetet och gjort att man får tid över för annat.

Mycket av förändringen syns inte utåt. Den märks snarare i de små sakerna: filöverföringar som tidigare krävde handpåläggning, avstämningar som nu integreras i ett flöde, rapporter som kommer ut i rätt tid.

– Det är mycket kring det dagliga för dem som jobbar operativt med ekonomi. Allt har blivit mer integrerat. Vi hade fler system förut, nu är allt samlat.

När han beskriver processen återkommer ett ord: mod. Modet att lämna det man känner, trots att det fungerar tillräckligt bra.

– Jag tror att det är lätt att vilja sitta kvar med den systemlösning man har. Man tycker att det inte passar tidsmässigt att göra ett större byte. Men risken är att man halkar efter och inte kan dra nytta av vad den nya tekniken kan hjälpa till med.



HÅKAN PETTERSSON  
Avdelningschef och enhetschef  
ekonomi, Swedac



Det är en jättemöjlighet att kunna fortsätta effektivisera och få tid över för annat. Det tar bort delar som kanske inte är de roligaste arbetsuppgifterna, som avstämningar.

#### LÅNGSIKTIGHET EN DEL AV OFFENTLIG SEKTORS DNA

Det var också anledningen till att Swedac vågade välja en mindre prövad leverantör. Det fanns en strategisk tanke bakom, ett sätt att öppna för nästa steg i digitaliseringen.

– Vi ville ställa vissa krav och inte snäva ner oss. Vi ville ha en molnbaserad lösning. Hade vi inte gjort det hade det varit väldigt få leverantörer som kunnat lämna anbud. Ibland måste man våga testa något oprövat.

Håkan Pettersson talar eftertänksamt om hur digitalisering påverkar ekonomer i offentlig sektor. Inte som ett hot utan mer som en naturlig utveckling.

– Det är en jättemöjlighet att kunna fortsätta effektivisera och få tid över för annat. Det tar bort delar som kanske inte är de roligaste arbetsuppgifterna, som avstämningar.

Men han återkommer också till en annan del av jobbet: att få en hel organisation att röra sig åt samma håll.

– Man måste prioritera mer. Bestämma sig för att nu kör vi och lägga resurser på det. Och inte vara alltför detaljerad inledningsvis, utan tänka på vilken funktionalitet vi vill ha och hur vi vill arbeta.

Just långsiktigheten är en del av offentlig sektors DNA. Planeringshorisonter är långa, både i ekonomi och verksamhet. Det gör att förändring ibland rör sig långsamt, men också att den kräver andra kompetenser än i mer rörliga verksamheter.

– Jag tror att verksamhetskunskapen blir viktigare och viktigare, att förstå sambanden mellan verksamhet och ekonomi.

#### MINDRE MANUELLT ARBETE

Kopplingen mellan teknik och strategi är tydlig. Men kopplingen mellan teknik och ledarskap är lika central.

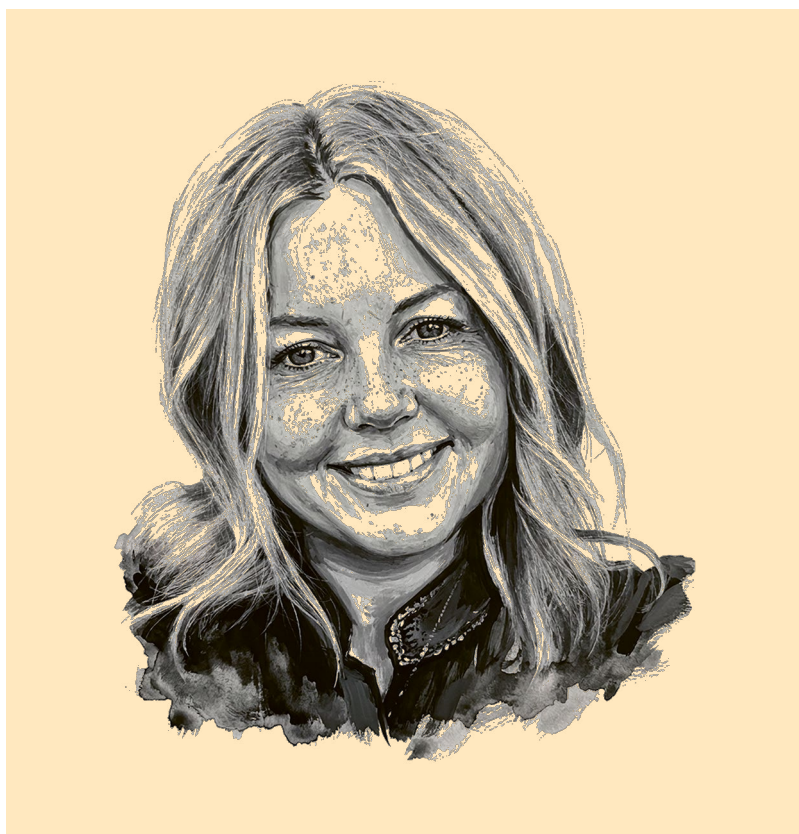
– Vi har jobbat mycket med att höja kompetensen inom digitalisering och AI i hela organisationen. Man måste hänga med, lyssna på andra och samarbeta mer för att förstå vad som händer.

Framåt ser han en ekonomiroll som fortsätter i samma riktning: mindre manuellt arbete, mer framåtblick.

– Man kommer inte göra så mycket manuellt som tidigare. Mer blir automatiserat, särskilt med hjälp av AI. Då kan vi ägna mer tid åt analyser och mer framåtriktat arbete.

– Det är viktigt att inse att det har hänt mycket, både på systemsidan och när det gäller automatisering och AI. Moderna system kan vara mycket effektivare, och om man slipper ett antal kringssystem som tidigare fanns så frigör det tid.

# Robertsfors gör ekonomiarbetet lokalt igen



ANNA FALK  
CFO, Robertsfors kommun

När kraven på styrning, analys och tempo ökar pekar Robertsfors kommun mot en ny modell.

Under Anna Falks ledning prövas arbetsformer som sätter verksamheterna närmare siffrorna och ekonomerna närmare framtiden. En riktning många kommuner nu rör sig mot.

**N**är Anna Falk tog över som CFO i Robertsfors 2021 fungerade ekonomiarbetet fortfarande enligt en centraliserad modell. Mycket gjordes åt verksamheterna, lite tillsammans med dem. Hon

villde ändra förutsättningarna – och började med att skapa en tydlig riktning för hela kommunen. En gemensam målbild blev navet i omställningen.

– En genomarbetad kartläggning och tydlig riktning framåt är A och O för att förflyttningen ska vara hållbar över tid. Ett skifte av det här slaget berör hela organisationen, inte bara ekonomiavdelningen, säger hon.

Förändringen innebar att budget- och prognosansvaret flyttades ut i verksamheterna. Det gav både kunskap och ägarskap där besluten faktiskt fattas. I framtidens ekonomiarbete är den typen av nära styrning avgörande: den ger snabbare analyser, bättre kvalitet i besluten och en mer datadriven vardag i hela kommunen.

– Att verksamheterna numera lägger sin egen budget och prognos skapar en större förståelse, och vi höjer kunskapsnivån i hela organisationen.

## **DELAKTIGHET EN NYCKEL TILL FRAMGÅNG**

Anna Falk lyfter hur ansvarsfördelningen påverkar styrningen i kommunen. När budget- och prognosarbete flyttas närmare verksamheterna minskar dubbelarbete och ekonomerna får större utrymme för analys. Enligt henne är det en förutsättning för att ekonomirollen ska utvecklas i takt med kommunens behov.

– Utan dialog och förankring är sannolikheten stor att en förändring stöter på motstånd redan

Verksamheterna i Robertsfors kommun lägger sin egen budget och prognos.



vid initiering. Löpande kommunikation kring syfte och målbild är A och O. Delaktighet är en förutsättning för att lyckas.

Det arbetet – referensgrupper, tester, gemensamma utvärderingar – är en föraning om hur ekonomifunktionen behöver arbeta framåt. Nya system och verktyg räcker inte. Professionen måste utvecklas mot beteenden och arbetssätt som gör omställning möjlig i vardagen.



**En framgångsfaktor är att våga förändring, men också att få förutsättningar att driva utveckling.**

– En framgångsfaktor är att våga förändring, men också att få förutsättningar att driva utveckling. Det krävs för att möta allt som sker inom ekonomiområdet och ta kommunen framåt.

AI skärper kraven ytterligare. Enligt Anna Falk handlar tekniken om effektivare analyser, smartare arbetsflöden och mer tid till kvalificerade uppgifter. Det speglar en bredare trend: ekonomens arbete kommer att vara mer automatiserat, mer datastött och mer tolkningskrävande.

– Vi kan ha stor nytta av AI när det kommer till analyser, men här krävs källkritik och att vi följer utvecklingen. För mig som chef ser jag möjligheter i att medarbetarna kan bli avlastade och lägga mer tid på det som är värdeskapande.

#### **BIDRAR TILL SAMHÄLLSNYTTAN**

När hon beskriver den moderna kommunekonomen blir framtidsprofilen tydlig: analytisk, kommunikativ, rådgivande.

– En modern kommunekonom har en mix av att älska siffror och förmågan att vägleda andra.

Kompetensförsörjningen är en viktig framtidsfråga. Anna Falk menar att kommunsektorn rymmer större bredd och fler utvecklingsmöjligheter än vad många förknippar den med.

– Det finns förutfattade meningar om att man inte kan göra karriär i offentlig sektor. Men du får jobba brett, du har stora utvecklingsmöjligheter och du bidrar till samhällsnyttan.

Hennes råd till kommande CFO:er sammanfattar förflyttningen:

– Våga kliva fram med målbilden att ligga steget före. Våga förändring.

# Systemen sköter bokföringen – den auktoriserade redovisningskonsulten tar över rådgivningen

Digitaliseringen har redan ritat om redovisningsbranschen. Automatiserade flöden och AI-stöd tar över det som tidigare gjordes manuellt.

Camilla Carlsson på FAR påpekar att yrket rör sig mot mer analys, mer omdöme och en helt annan sorts rådgivning.

**R**edovisningsbranschen är van vid att saker rör på sig. Regelverk skrivs om, kontoplaner ändras, praxis flyttas fram och företag pendlar mellan expansion och effektivisering.

Men de senaste åren har det skett en förskjutning som märks i rutinerna snarare än i rubrikerna, i hur bokslut, deklARATIONER och avstämningar faktiskt görs. Automatiseringen har krupit in i arbetet på ett sätt som förändrat själva rytmen i yrket: moment som förr låg i händerna på konsulter sker nu tyst i bakgrunden, i system som matar, matchar och föreslår innan någon ens hunnit logga in.

Det är den verklighet Camilla Carlsson, auktoriserad redovisningskonsult på FAR, följer genom sina medlemmar – en lång kedja av små skiften: ett fakturaflöde här, en automatiserad avstämning där, en AI-modell som hämtar in data i stället för att någon ringer banken.

– Många moment har blivit helt automatiserade redan idag. Tekniken tar hand om mycket av det löpande, säger hon.

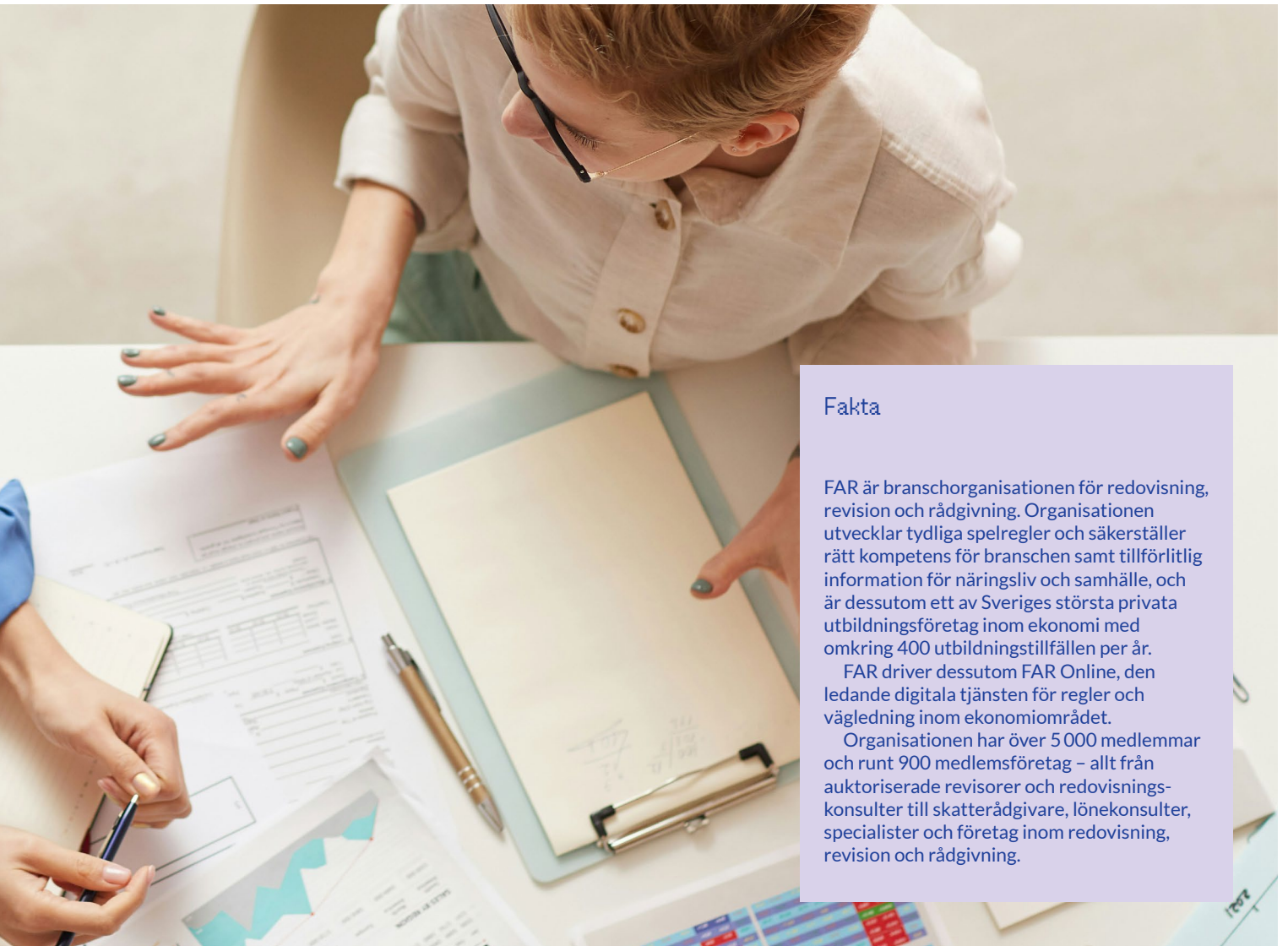
Automatiserad fakturatolkning, e-fakturor med strukturerad data, bankintegrationer som matchar händelser innan någon hunnit öppna filerna och AI-verktyg som hämtar in underlag – allt detta har flyttat yrkets tyngdpunkt mot analys och kvalitet.

– Mixen av teknik och konsult skapar värdet. Vi måste vara kritiska, se till att informationen är rätt, och förklara sådant som kunden annars riskerar att missförstå, säger Camilla Carlsson.





Kunderna behöver mer hjälp att förstå rapporterna. Inte för att de saknar kunskap, utan för att systemen producerar mer information än tidigare.



#### Fakta

FAR är branschorganisationen för redovisning, revision och rådgivning. Organisationen utvecklar tydliga spelregler och säkerställer rätt kompetens för branschen samt tillförlitlig information för näringsliv och samhälle, och är dessutom ett av Sveriges största privata utbildningsföretag inom ekonomi med omkring 400 utbildningstillfällen per år.

FAR driver dessutom FAR Online, den ledande digitala tjänsten för regler och vägledning inom ekonomiområdet.

Organisationen har över 5 000 medlemmar och runt 900 medlemsföretag – allt från auktoriserade revisorer och redovisningskonsulter till skatterådgivare, lönekonsulter, specialister och företag inom redovisning, revision och rådgivning.



CAMILLA CARLSSON  
Auktoriserad  
redovisningskonsult,  
FAR

Fotograf: Christian Gustavsson

## KUNDKONTAKTEN ALLTMER SITUATIONSSTYRD

Hon märker hur mötet med kunder förändrats för många av FAR:s auktoriserade redovisningskonsulter. Många kommer med förväntningar som redan formats av ett AI-svar de fått kvällen innan, ibland med självsäkerhet, ibland med förvirring. Ett nytt fenomen uppstår: förhandlade förklaringar, där konsulten inte bara ska besvara frågan, utan också reda ut varifrån den fått sin form.

– Kunden har chattat med AI. Och sedan kommer de till oss, så då ska vi försvara både vad kunden har hört och vad AI har sagt. AI har ju inte alltid rätt.

Det är en annan sorts rådgivning än tidigare – mer förklaring, mer kontext, mer resonemang kring *varför* något är korrekt, inte bara *att* det är det. Samtidigt blir kundkontakten mer strategisk, mer framåtblickande och mer situationsstyrd.

– Den stora förflyttningen handlar om rådgivning. Redovisningen ingår i rådgivningen i stället för att vara något vid sidan av.

Och mitt i den utvecklingen finns fortfarande grunden som alla måste behärska, en grund som blivit svårare att komma nära när mycket sker automatiskt. Camilla Carlsson beskriver hur många nya i branschen inte längre möter hantverket på samma sätt som äldre kollegor gjorde. Då bokfördes allt manuellt. Då såg man varje transaktion. Då var T-konton en vardag.

I dag sker mycket automatiskt. Det ger snabbhet men det gör också att utbildningen måste anpassas.

– Vi måste simulera fler case. När mycket sker automatiskt behöver de ändå förstå effekterna och kunna hitta felen. Det kräver praktisk träning.

Hon beskriver vikten av att hålla fast vid grunderna. Hur en semesterlöneskuld påverkar resultatet om den hamnar på fel sida. Sådant man måste känna i kroppen för att kunna tolka utslag och avvikelser.

Samtidigt förändras rollerna på byråerna.

– Man behöver fler eller andra roller. De som kan AI och är duktiga på system, de som är duktiga på compliance och de som är skickliga rådgivare. Det är svårt att tro att en person ska kunna allt.

Det gäller inte bara internt utan också i sättet man möter kunder.

– Kunderna behöver mer hjälp att förstå rapporterna. Inte för att de saknar kunskap, utan för att systemen producerar mer information än tidigare. Vi måste tolka, väga, förklara.

## KRÄVS ETT KRITISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Det finns en aspekt Camilla Carlsson gärna lyfter fram: redovisningens samhällsnytta. Hon beskriver en profession som spelar en central roll för att skapa tillit i ekonomin – där företag, organisationer och andra aktörer kan förlita sig på att siffrorna stämmer.



Analys och kvalitetssäkring blir allt viktigare. Vi behöver ett kritiskt förhållningssätt för att identifiera fel och brister i rapporteringen.

- Vi är en viktig mellanhand. Vi ser till att rapporterna är rätt och att regelverken följs.

När hon blickar framåt är hon tydlig: digitaliseringen gör inte konsultrollen smalare – den gör den bredare.

- Analys och kvalitetssäkring blir allt viktigare. Vi behöver ett kritiskt förhållningssätt för att identifiera fel och brister i rapporteringen.

Och i samma andetag pekar hon på de personliga egenskaper som kommer att få störst betydelse framåt: nyfikenhet, lyhördhet, kommunikativ precision, en förmåga att förstå kundens värld och modet att säga ifrån när något inte stämmer, även när systemet har föreslagit något annat.

Det är där hon placerar redovisningens framtid: i mötet mellan teknikens hastighet och människans omdöme.

- Tekniken kan skynda på processen, men det är vi som måste förstå och förklara för kunden vad siffrorna betyder.



55 000

Så många tog en redovisningsexamen i USA 2023/24 – den lägsta siffran på många år enligt AICPA. Fallet i återväxten är en tydlig signal: färre väljer traditionella ekonomroller, samtidigt som efterfrågan på techvana, rådgivande och mer hybridkompetenta ekonomer ökar snabbt.

Källa: AICPA Trends Report, 2025



AI – effektivare bokslut, mer kvalificerat jobb

När generativ AI kliver in i redovisningen går det fort – både i siffror och i status. Enligt en vetenskapligt granskad studie publicerad på SSRN 2025 slutför företag bokslutet i snitt 7,5 dagar snabbare efter att ha infört AI. Samtidigt ökar de debiterbara timmarna med 21%.

Det är inte för att människor jobbar hårdare utan smartare. AI tar över uppgifter som att klassificera transaktioner, läsa kvitton och följa upp avvikelser. Människor får i stället tid att tolka siffrorna, ge råd och påverka beslut.

Källa: SSRN (2025), "Calculating the Impact of Generative AI on CPAs"



KAPITEL 4

# Ekonomien som vägvisare i en AI-styrd värld

S. 49–58

# Ekonomavdelningen omformas till företagets intelligensnav



NICKLAS HERMANSSON  
Medievisionär och framtidsspanare

Nicklas Hermansson pratar om framtidens ekonomer som om yrket håller på att byta hållning. Den som tidigare lutade sig över kalkylbladet får nu räta på sig – för i hans framtidsbild är ekonomen inte längre en sifbertolkare utan arkitekten som ska förstå vad siffrorna försöker säga om morgondagen.

**N**icklas Hermansson har gjort framtiden till sitt arbetsfält. Som medievisionär och framtidsspanare rör han sig vant mellan teknikskiften, beteenden och idéer som ännu inte nått organisationsscheman. När han pratar om ekonomer låter det som om han betraktar yrket från en annan höjd – mer scen än spreadsheet – och ser vad som händer när algoritmen redan hunnit före.

Det är där han placerar startpunkten för ekonomens nästa epok:

- När AI sköter det operativa grovjobbet blir människans roll i stället att tolka, ifrågasätta och förklara trender, avvikelser och utvecklingspotential på engagerande sätt. Att ständigt utmana maskinen och ställa frågor som den knappt kan besvara.

Nicklas Hermansson beskriver ekonomens framtida arbetsplats som något helt annat än den traditionella rapportfabriken. Den nya rollen handlar om förmågan att läsa av verksamheten, förstå dess beteenden, och rita vägar framåt.

- Du är inte längre en sifbertolkare. Se dig snarare som en arkitekt. En arkitekt som fattar proaktiva beslut, med full insikt i den operativa verksamheten.

Det är därför han lyfter fram nyfikenhet, kommunikativ kraft, etiskt omdöme och kritiskt tänkande som yrkets kommande kärna. Egna muskler som varken automation eller algoritmer kan ersätta.

- Framtidens kungar och drottningar på ekonomiavdelningen är inte de som är snabbast i Excel, utan de som faktiskt förstår vad siffrorna betyder, hur de uppstod och vad man väljer att göra med dem.

Fotograf: Magnus Wennman



Man rebrandar ekonomi-  
avdelningen till företags  
intelligensnav. Glöm den  
mossiga rapportfabriken.  
Se den som ett laboratorium  
för beslut.



AI är en briljant rådgivare,  
men en usel domare eftersom  
den saknar förmågan  
att värdera viktiga saker  
som förtroende och moral.

### AI EN BRILJANT RÅDGIVARE

I Nicklas Hermanssons värld finns ingen framtid där ekonomer sitter avskärmade. Han målar i stället upp bilden av en ekonomiavdelning som rör sig närmare allt som skapar intäkter, relationer, risker och möjligheter. Det är i verksamheten man får syn på det som siffrorna senare fångar.

– Man rebrandar ekonomiavdelningen till företagets intelligensnav. Glöm den mossiga rapportfabriken. Se den som ett laboratorium för beslut.

Och ett laboratorium behöver rådata från verkligheten, inte bara från system.

Därför pratar han om att ekonomer ska följa med utåt: lyssna på kundsamtal, sitta med i produktteam, se produktionens vardagsbeslut med egna ögon.

– Låt dem följa med i säljmöten, sitta med produktteam eller till och med ute i produktionen.

Enligt Nicklas Hermansson är det där kreativiteten tänds: inte i glansiga dashboards eller välpolerade grafer utan i människors sätt att reagera, ställa frågor och fatta små beslut som aldrig syns i en rapport. Det är i sådana situationer – i dialogerna, friktionen, det oväntade – som ekonomer enligt honom bygger den förståelse som gör analysen levande.

– Varje analys ska kunna förklaras som en story på 90 sekunder som alla i organisationen förstår. På så sätt får siffrorna mening – och mening föder kreativitet, som i sin tur föder innovation.

Vad riskerar företag att förlora om de låter AI bli alltför styrande i ekonomiska beslut?

– AI är en briljant rådgivare, men en usel domare eftersom den saknar förmågan att värdera viktiga saker som förtroende och moral. Företag som låter algoritmer styra riskerar att optimera fel mål, exempelvis att

maximera det som är mätbart snarare än det som är meningsfullt. När vi låter AI ta över för mycket tappar vi det mänskliga omdömet: förmågan att känna av nyanser. Och det är ju ofta där, i nyanserna, som vi hittar nycklarna – de avgörande tendenserna och avvikelserna. Därför måste vissa beslut förbli mänskliga. Särskilt de som rör människor, etik och incitament.

### BESLUTSTEATER I PLUGGET

Det är också därför han pratar om samspelet mellan ekonom och AI som ett sorts lagarbete, där rollerna måste vara tydliga för att kreativiteten ska få fäste.

– Ekonomen måste alltid vara den vuxne i rummet. Se AI som din co-pilot. Ge den utrymme för att vara kreativ, men med tydliga gränser. Det är du som styr. Maskinen genererar förslag, scenarier och insikter, medan människan fattar besluten och bär ansvaret.

När han får frågan om vad ekonomer behöver träna på under utbildningen kommer svaret direkt:

– Beslutsteater! En kurs där studenter använder AI för att simulera framtida ekonomiska scenarier, fatta beslut i realtid och analysera konsekvenserna. Då slår man tre flugor i en smäll: siffror, etik och storytelling. Studenten får då spela både ekonom, rådgivare och beslutsfattare, samtidigt som den får träna på att utveckla framtidens superkraft: att tänka kritiskt tillsammans med en maskin.

# Tre sätt att träna framtidens ekonommuskel

1.

## Gör siffror till 90-sekundersstories



**Välj en analys** du gjort och förklara den muntligt på under en och en halv minut, utan fackspråk och utan att visa en enda siffra. Om kollegor från olika delar av organisationen ändå förstår kärnan, då håller din analys. Om de inte gör det behöver den skärpas.

2.

## Sitt i knät på AI - men håll i ratten



**Låt AI göra** grovjobbet: ta fram scenarier, alternativ och förslag. Din uppgift är att testa dem. Vad har AI missat? Vilka värden eller konsekvenser fångar den inte? Vad skulle hända om du följde rådet utan att tänka själv? Där börjar träningen.

3.

## Testa "människofiltret" i varje beslut



**Innan du accepterar** en slutsats: ställ tre raka frågor. Hur påverkar det här kunderna? Hur påverkar det kollegorna? Hur påverkar det förtroendet? Om något av svaren skaver behöver beslutet omprövas.

# Ekonomerna blir organisationens etiska filter



STEFAN HYTTFORS  
Framtidsanalytiker

AI tar hand om siffrorna. Kvar står ekonomerna med det svårare arbetet: att förstå vad besluten betyder för människor och verksamhet. Stefan Hyttfors ser en roll som rör sig bort från expertens trygghet och in i tolkning, etik och ansvar.

**D**et börjar i ett konstaterande som nästan slår mot det självklara: expertrollen tappar värde. Specialisten som samlade siffror, kontrollerade flöden och höll ordning i raden längst till höger är på väg att fasas ut. Stefan Hyttfors, framtidsanalytiker med fokus på teknikskiften och beteendeförändring, beskriver förändringen som något större än teknikskifte. Det är en mentalitetsförskjutning, ett nytt självförtroende för ekonomer som vågar tolka mer än de räknar.

– Värdet av det vi kallar expertis minskar. Ekonomer kallas ibland för räknemissar och traditionellt har de ofta fungerat som "datainsamlare". Morgondagens ekonom blir snarare en tolk av insikter som genereras av intelligent system.

Han placerar tolkrollen i centrum för framtidens arbetsliv, inte som en mjukare variant av analys utan som själva kärnan i ekonomens relevans. När AI hanterar flödena stiger människans förmåga att förklara, värdera och förstå konsekvenserna.

– Framtidens ekonom behöver analytisk förmåga, kommunikativ förmåga och empatiskt ledarskap. Man måste kunna tolka och ifrågasätta AI-genererade insikter, förstå teknikens möjligheter och begränsningar, kommunicera trovärdigt och bidra med omdöme, etik och kritiskt tänkande.

## CHIEF VALUE OFFICER PÅ VISITKORTET

Frågan är vad man gör med insikten att rollen förändras så snabbt? Enligt Stefan Hyttfors är det ingen abstrakt framtidsfråga utan något som kräver handling nu.



## Det kommer poppa upp många nya roller. Mitt ställtips är Chief Value Officer.

– Om du tror att världen kommer vara annorlunda om fem år så är frågan inte om du ska förbereda dig, utan om du vill vara proaktiv och driva utvecklingen, eller vara reaktiv och tvingas förhålla dig till det andra gör.

Trots omställningen ser han ingen poäng i att ekonomer ska bli programmerare. Tekniken ska förstås, inte bemästras på detaljnivå.

– Ekonomer behöver kunna samarbeta med data scientists, men när jag säger förstå teknikens möjligheter så menar jag inte kunna programmera.

I ledningsgrupperna står CFO-rollen inför en ommöblering. Inte för att systemen tar över, utan för att ekonomisk styrning breddas till att omfatta tolkning av allt det data pekar mot.

– CFO:n blir en tolk och en garant för organisationens ekonomiska intelligens. Ju mer datadrivna vi blir desto mänskligare måste vi vara. Jobbet handlar om att förstå konsekvenser, prioritera rätt och kommunicera beslut.

På frågan om vilka arbetsmoment som förblir mänskliga formulerar Stefan Hyttfors det så här:

– Etiska beslut, strategisk intuition och ledarskap: att se andra, bygga relationer och kommunicera. AI visar vad som är möjligt, människan bestämmer vad som är rätt.

Det får konsekvenser i vardagen. De roller som tidigare var fasta, avgränsade och hierarkiska börjar luckras upp.

– Ekonomers karriärvägar blir mer dynamiska och gränsöverskridande när jobbet handlar om människor framför siffror.

Stefan Hyttfors räknar också med att helt nya yrkestitlar kommer att kliva in i centrum.

– Det kommer poppa upp många nya roller. Mitt ställtips är Chief Value Officer.

### **DET MÄNSKLIGA EN PRAKTISK FÄRDIGHET**

När samtalet rör mindset återkommer han till sitt genomgående budskap: den som utvecklas snabbare än sin omgivning håller sig relevant, oavsett tekniken runt omkring.

– Framgång i framtiden handlar om att våga utmana sig själv innan någon annan gör det. När alla har tillgång till avancerad teknik kan du inte längre konkurrera med det. AI kan räkna snabbare än oss, men det är vi som ger siffrorna mening.

Han beskriver "det mänskliga" som en praktisk färdighet: förmågan att förstå vad arbete betyder i människors liv, inte bara i budgettrader.

– Ju mer vi automatiserar, desto mer behöver vi öva på det som inte går att automatisera. Jag tänker på att våga stanna upp och fråga: "vad betyder det här för människorna bakom siffrorna?"

När systemen blir mer avancerade ökar också risken att överlåta för mycket ansvar till dem. Här sätter han en tydlig gräns för vad som är acceptabelt.

– Gränsen går när vi accepterar rekommendationer utan att förstå logiken bakom. AI ska vara ett beslutsstöd, inte en beslutsfattare. Vi människor äger ansvaret för besluten. "Jag lydde bara order" har aldrig varit ett okej svar.





Ju mer vi automatiserar, desto mer behöver vi öva på det som inte går att automatisera. Jag tänker på att våga stanna upp och fråga: "vad betyder det här för människorna bakom siffrorna?"

Stefan Hyttfors

# AI-wake-up call på 60 sekunder

Tre datapunkter från Stanford-forskaren Erik Brynjolfssons studie "Canaries in the Coal Mine"

1.

## Unga förlorar greppet först



I yrken där AI redan används operativt – som kodning, kundtjänst och delar av finans – minskar anställningarna för yngre och nyanställda med 15–20 procent. Det är den första hårda datapunkten som visar att AI slår snabbare och tidigare i karriären än tidigare teknikskiften. Äldre och mer erfarna klarar sig betydligt bättre.

2.

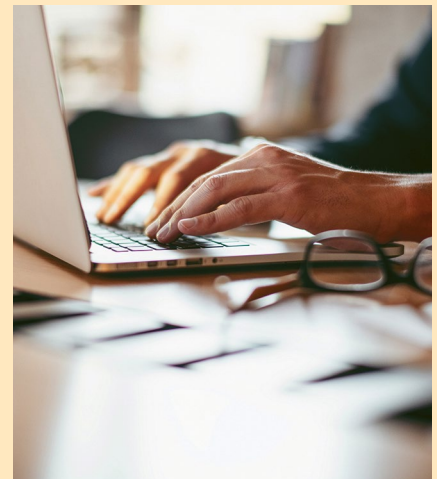
## AI förstärker veteranerna – och ersätter juniorerna



AI-modellerna tränas i stor utsträckning på transkriptioner, kodmönster och arbetslogik från de mest erfarna medarbetarna. Resultatet: yngre konkurrerar plötsligt med en digital version av sina bästa kollegor, som ligger långt före i både struktur, språk och bedömning. Den tysta kunskap som seniora besitter – det som sitter i kroppen efter tusentals timmar – går inte att ersätta.

3.

## "Förstärkning" skyddar jobb – "ersättning" slår ut dem



Brynjolfssons data visar att där AI ersätter mänskliga arbetsmoment minskar jobben. Men där AI används för att stödja människor – till exempel genom att ge förslag, struktur eller vägledning – ligger jobben stabilt eller ökar. Det är den tydligaste signalen hittills om att framtidens arbetsmarknad avgörs av hur tekniken används, inte bara av att den finns.

Källa: Svenska Dagbladet (intervju med Erik Brynjolfsson) och Stanford Digital Economy Lab, "Canaries in the Coal Mine", 2024



Har du frågor om Ekonomrapporten eller vill du veta mer om hur vi på Xledger ser på framtiden, hör av dig på [info@xledger.se](mailto:info@xledger.se)