

Hur lyckas man med kompetensutveckling inom AI och digitalisering för att stärka verksamheten?

Detta PM lyfter viktiga lärdomar från två olika socialfondssatsningar med fokus på digitalisering och AI. Förhoppningen är att dessa lärdomar ska kunna lyfta aspekter och frågor som kan bidra till arbetet med att utveckla nya projektidéer inom området.

De första två underlagen kommer från en förstudieutlysning om kompetensutveckling inriktad mot AI som genomfördes hösten 2024. Utlysningen mynnade ut i två förstudieprojekt. Den ena förstudien, *Ett samhälle i förändring*, genomfördes av omställningsorganisationen Trygghetsrådet (TRS) och forskningsinstitutet RISE med fokus på hur AI påverkar kompetensbehov inom ideell och idéburen sektor samt inom scenkonsten.¹ Den andra förstudien, *Kompa*, genomfördes av Mälardalens universitet (MDU) och hade fokus på AI inom HR-sektorn.² Det tredje underlaget kommer från en klusterutvärdering av fyra kompetensutvecklingsprojekt med fokus på digitalisering inom vården som ESF-rådets regionkontor i Västsverige genomförde 2020-2022.³ Utvärderingen genomfördes av Strategirådet på uppdrag av Svenska ESF-rådet. Satsningarna spänner således över vitt skilda branscher: HR, Ideell sektor och scenkonst samt vård och omsorg. Trots det är det tydligt att det finns många gemensamma teman i slutsatserna.

Sammantaget pekar kunskapsunderlagen mot att kompetensutvecklingsprojekt inriktade mot AI och digitalisering bör:

- Styra mot en organisatorisk och kulturell förändringsprocess, inte enbart en teknisk
- Bygga upp grundläggande digital kompetens och AI-förståelse som bas för kompetensutveckling
- Ta höjd för att AI skapar förändrade roller och arbetsprocesser vilket i sin tur leder till förändrade kompetenskrav
- Stärka mänskligt omdöme, etik och ansvar i AI-användning
- Beakta ledarskapets och organisationens roll i AI-omställningen och, slutligen,
- Bygga på kontinuerliga och verksamhetsnära former för lärande.

Nedan beskrivs ovan nämnda rekommendationer mer detaljerat. Och för den som vill veta ännu mer rekommenderas att ta del av rapporterna som finns på rapportsidan.

¹ Trygghetsrådet/RISE, *Ett samhälle i förändring*. Om behovet av kompetensutveckling inom AI och digitalisering, 2025

² Mälardalens universitet, *Kompa - kompetens och kompatibilitet mellan människa och AI i HR-arbete*, 2025

³ Strategirådet, *Lärdomar kring att stärka digital kompetens och dess betydelse för att lyckas med digitalisering inom vård- och omsorgssektorn. Klusterutvärdering av fyra ESF-finansierade kompetensutvecklingsprojekt*, 2022

Organisatorisk och kulturell förändringsprocess, inte enbart teknisk

En generell slutsats i samtliga underlag är att digitalisering och införande av AI inte enbart ska förstås och hanteras som införande av nya tekniska verktyg på arbetsplatsen. Det är en vidare förändring som påverkar utformning av arbetssätt, beslutsfattande och organisering.

Klusterutvärderingen av kompetensutveckling inom digital kompetens i vården lyfter att kompetensutvecklingen, för att ge effekt, bör kopplas till en långsiktig strategi som tydliggör hur digitalisering ska stödja verksamhetens behov och mål.⁴ Utvärderingen visar, vidare, att digital kompetens inte utvecklas automatiskt genom införande av ny teknik, utan kräver aktiva satsningar. Samtidigt får den digitala kompetensen inom vård och omsorg ofta begränsat utrymme i strategier och handlingsplaner, där fokus i stället ofta ligger på teknik och infrastruktur. Därför behöver kompetensfrågan stärkas på strategisk nivå och ses som lika viktig som tekniken i den digitala omställningen.⁵ Även TRS förstudie betonar vikten av att kompetensutvecklingen kopplas till organisationens utveckling. Digital mognad handlar mer om organisation än om individ. I studien rekommenderas att kompetensutveckling bör kopplas till organisatorisk förnyelse, bygga hållbara lärmiljöer och främja samverkande, systeminriktat lärande snarare än fristående utbildningar.⁶

Vad innebär det för projektutveckling?

- Kompetensutvecklingen inom AI bör ha tydlig förankring i en strategi för verksamhetsutveckling, inte betraktats som ett isolerat teknikprojekt.
- Kompetensutvecklingen bör kopplas till att även jobba med organisatoriska förutsättningar för lärande, inte enbart individnivån.
- Behovsanalysen bör se till hur AI påverkar arbetssätt, roller och processer i den aktuella organisationen.

Grundläggande AI-förståelse som bas för kompetensutveckling

En återkommande slutsats i samtliga rapporter är att bristande grundläggande förståelse för AI utgör ett hinder för användning. TRS pekar på att både medarbetare och chefer ofta saknar grundläggande kunskap om vad AI är, hur den fungerar och vilka begränsningar som finns. En deltagare i TRS studie uttrycker det som att ”vi går i en del fall från papper och penna till AI”⁷. TRS enkät visar att många har tillgång till AI och är motiverade att använda tekniken, men att kunskapsnivån ofta är låg. Det skapar osäkerhet kring hur AI kan förstås, kvalitetssäkras och användas på ett meningsfullt sätt. Det efterfrågas därför en höjd generell teknisk kompetens med fokus på hur tekniken fungerar och kan användas i verksamheten.⁸ MDU:s förstudie visar, på liknande sätt, att även när AI används i praktiken inom HR, exempelvis som beslutsstöd, finns en begränsad förståelse för hur algoritmiska rekommendationer tas fram. Det skapar svårigheter att

⁴ Strategirådet, Lärdomar kring att stärka digital kompetens och dess betydelse för att lyckas med digitalisering inom vård- och omsorgssektorn, 2022, 34

⁵ Ibid., 33-34

⁶ Ibid., 71

⁷ Trygghetsrådet/Rise, slutpresentation för ESF-rådet, 29 sept 2025

⁸ Trygghetsrådet/RISE, Ett samhälle i förändring. Om behovet av kompetensutveckling inom AI och digitalisering, 2025, 61



kritiskt granska och kommunicera beslut på ett transparent sätt. Även klusterutvärderingen bekräftar att låg digital grundkompetens försvårar implementering och förankring av digitala lösningar.⁹ Samlat pekar detta mot ett behov av grundläggande kunskap om AI och digitalisering som bas för fördjupad kunskap och stärkt användning i det dagliga arbetet.

Vad innebär det för projektutveckling?

- Kompetensutvecklingen bör stärka grundläggande kompetens och förståelse kring digitalisering och AI
- Grundläggande digital kompetens och AI-förståelse bör ses som en förutsättning för fördjupning och ökad användning.

Förändrade roller, kompetenskrav och arbetsprocesser

AI bidrar till att förändra arbetsroller och därmed kompetensbehov. TRS förstudie rekommenderar därför att kompetensutvecklingen, utöver att stärka den teknisk kompetensen generellt, bör grundas i kompetensbehov som följer av den tekniska utvecklingen.¹⁰ Det är även viktigt med användarkompetens, särskilt förmågan att använda AI som stöd i administrativa, kreativa och kommunikativa uppgifter. Slutligen lyfts behovet av förmågor som ”förstärker människans roll i en digital tid”. Exempel på sådana kompetensområden är förändringsledning, kommunikation, pedagogik och organisationsutveckling. Förmågor som självledarskap, anpassningsförmåga, samarbete och tillitsbyggande blir, enligt TRS förstudie, allt viktigare i takt med digitaliseringen av arbetslivet.¹¹ En slutsats är att det behövs balans mellan teknisk kompetens och mänskliga kvaliteter.

Vad innebär det för projektutveckling?

- Projekt bör analysera hur AI förändrar specifika roller och arbetsuppgifter och analyser behov av ny kompetens utifrån dessa förändringar.
- Viktigt att stärka de kompetenser, utöver de rent tekniska, som krävs för att använda tekniken kopplat till specifika roller och arbetsuppgifter
- Kompetensutveckling bör även riktas mot mänskliga förmågor som blir viktigare som följd av digitalisering och AI.

Mänskligt omdöme, etik och ansvar i AI-användning

Rapporterna betonar vikten av att AI aldrig ersätter mänskligt ansvar och professionellt omdöme. Ett övergripande resultat i TRS studie är att teknikutvecklingen inte främst upplevs som tekniskt svår, utan värdemässigt utmanande gällande syfte, mening och etik. KOMPA-studien visar att

⁹ Strategirådet, Lärdomar kring att stärka digital kompetens och dess betydelse för att lyckas med digitalisering inom vård- och omsorgssektorn, 2022, 10

¹⁰ Trygghetsrådet/RISE, Ett samhälle i förändring. Om behovet av kompetensutveckling inom AI och digitalisering, 2025, 69

¹¹ Ibid., 5



kompetensutveckling behöver fokusera på användarkompetens, snarare än enbart tekniska färdigheter. MDU:s förstudie lyfter till exempel att AI innebär etiska utmaningar, såsom risk för bias, bristande transparens i beslut och hantering av känslig information. HR-personal får, som följd av införandet av AI-verktyg, en central roll i att säkerställa att AI används rättvist, transparent och i enlighet med lagstiftning som GDPR. Algoritmiska beslutsstöd kan förstärka bias, exempelvis mot kvinnor och personer med icke-europeisk bakgrund. Det finns också risk för att beslutsförslag som tas fram av AI är svåra att förklara. Det finns därför behov av kunskap om hur och var bias riskera att uppstå, hur AI-understödda beslut kan förklaras och mod att ifrågasätta teknikens användning för att värna mänskliga värden.¹² Det kräver en djupare förståelse för AI:s etiska implikationer än vad som idag ofta finns inom HR.¹³

Vad innebär det för projektutveckling?

- Det är viktigt att analysera vilka etiska och ansvarsrelaterade risker som ökad AI-användning medför i den egna verksamheten
- Kompetensutvecklingen bör, utifrån en sådan analys, inkludera moment om etik, ansvar och kritisk granskning av AI.

Ledarskapets och organisationens roll i AI-omställningen

Ledarskapets betydelse är ett återkommande tema i rapporterna. TRS förstudie framhåller att cheferna skapa goda förutsättningar för lärande genom att kunna bygga tillit, skapa tid och visa riktning. Många lärandeinsatser faller bort på grund av bristande strategisk styrning. En viktig insikt för ESF är, enligt författarna till TRS förstudie, att insatser bör omfatta ledarskapsträning.¹⁴ Även klusterutvärderingen av digitaliseringsprojekt inom vården understryker att ledningsengagemang och organisatorisk förankring är avgörande för långsiktiga effekter av digitala satsningar.¹⁵

Vad innebär det för projektutveckling?

- Chefer och ledning bör vara tydliga målgrupper i projekten.
- Projekt bör kopplas till förändringsledning och strategiskt arbete.

Lärande som kontinuerlig och verksamhetsnära process

Rapporterna visar att AI-kompetens inte kan utvecklas genom enstaka utbildningsinsatser. TRS rekommenderar i sin förstudie att lärandet integreras i vardagen genom praktiska övningar, reflektion och kollegiala dialoger. Studien rekommenderar en kombination av strukturerade utbildningar, kollegiala former och eget utforskande. Kollegialt lärande genom nätverk och gemensamt utforskande lyfts som centralt för att bygga förståelse och utvecklas tillsammans. Det

¹² Mälardalens universitet, Kompa - kompetens och kompabilitet mellan människa och AI i HR-arbete, 2025, 24

¹³ Ibid., 28

¹⁴ TRS/Rise, slutpresentation av resultat för ESF-rådet, 29 sept 2025.

¹⁵ Strategirådet, Lärdomar kring att stärka digital kompetens och dess betydelse för att lyckas med digitalisering inom vård- och omsorgssektorn, 2022, 26



minst föredragna formatet, enligt respondenterna i TRS enkät, är traditionella föreläsningar.¹⁶ TRS förstudie betonar även vikten av att jobba med lärandekulturen och lyfter fram psykologisk trygghet som särskilt viktigt. För att utforska AI krävs trygga miljöer där det är tillåtet att testa, misslyckas och ställa frågor.¹⁷ Klusterutvärderingen förordar, på samma sätt, kontinuerligt och verksamhetsintegrerat lärande. Insatser som rekommenderas är till exempel praktik, peer-learning och kollegial utbildning, i stället för isolerade kurstillfällen. Tidsbrist lyfts ofta fram som ett hinder för att genomföra kompetensutveckling. En lärdom från klusterutvärderingen är att kompetensutveckling inte behöver vara extremt tidskrävande om den integreras i det vardagliga arbetet, exempelvis på arbetsplatsträffar.¹⁸

Vad innebär det för projektutveckling?

- Projekt bör utformas som verksamhetsnära och långsiktiga läroprocesser. Insatserna behöver anpassas både efter individens behov och verksamhetens förutsättningar.
- Flexibla blandade format innehållande en blandning av strukturerade utbildningar, eget utforskande och praktisk tillämpning bör prioriteras.
- Ett bredare grepp om att skapa en fungerande lärkultur och organisatoriska förutsättningar för lärande bör tas.¹⁹
- Stärk utveckling av lärandeprocesser som integreras i hela verksamheten, inte enbart fokus på utbildningar inom specifika områden som AI.

¹⁶ Trygghetsrådet/RISE, Ett samhälle i förändring. Om behovet av kompetensutveckling inom AI och digitalisering, 2025, 5

¹⁷ Ibid., 70

¹⁸ Strategirådet, Lärdomar kring att stärka digital kompetens och dess betydelse för att lyckas med digitalisering inom vård- och omsorgssektorn, 2022, 31

¹⁹ Trygghetsrådet/RISE, Ett samhälle i förändring. Om behovet av kompetensutveckling inom AI och digitalisering, 2025, 5

