

Brief:
**AI Impact Barometeret
2025**

December 2025



Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Datagrundlag og metoder	4
Indsigter fra undersøgelsen.....	6
AI-modenhed: Fra eksperiment til udbredt anvendelse	6
Barrierer	12
Værdiskabelse	16
Medarbejdere, opkvalificering og trivsel	22
Danmarks næste AI-kapitel.....	27

Indledning

Kunstig intelligens bevæger sig hurtigt fra eksperimenter til konkret anvendelse i danske virksomheder og organisationer. På tværs af brancher, sektorer og fagligheder er AI blevet en del af hverdagen for en stor del af arbejdsstyrken, men udviklingen er ujævn, og potentialet er langt fra fuldt realiseret.

Med dette AI Impact Barometer ønsker Digital Dogme og HK at give et nuanceret indblik i, hvor Danmark står i dag: Hvem bruger AI? Hvor og hvordan skaber teknologien værdi? Hvilke barrierer holder os tilbage? Og hvad skal der til for at sikre, at gevinsterne bliver bredt forankret i både den offentlige og private sektor?

Analysen viser, at AI allerede skaber resultater, men også at manglende strategi, governance og kompetencer bremser udviklingen. Samtidig er der en tydelig konsensus om, at AI's potentiale rækker langt ud over effektivitet. De organisationer, der er længst, rapporterer ikke kun tidsbesparelser, men også højere medarbejdertilfredshed, bedre kvalitet og styrket innovation.

AI Impact Barometeret er gennemført af HBS Economics for Digital Dogme og HK. Samarbejdet mellem Digital Dogme og HK afspejler et fælles ønske om at styrke den datadrevne forståelse af AI's betydning for arbejdsmarkedet og skabe et vidensgrundlag, der kan bruges af både beslutningstagere, virksomheder, organisationer og medarbejdere.

Rapporten indeholder fire hovedtemaer:

- AI-modenhed. Fra eksperiment til udbredt anvendelse. 65 pct. af virksomhederne og medarbejderne bruger AI – men der er stor variation i, hvor langt de er.
- Barrierer. Hvilke forudsætninger for at arbejde med AI er endnu ikke på plads? Manglende strategisk retning samt AI-kompetencer og læringsmuligheder udgør de største barrierer for at udnytte AI's potentiale.
- Værdiskabelse. Hvor skaber AI værdi – og for hvem? AI skaber værdi – både for bundlinjen, innovation og medarbejdertrivsel. Der er dog også udfordringer blandt både medarbejdere og arbejdsgivere.
- Medarbejdere og opkvalificering. Hvad er medarbejdernes perspektiver? 25 pct. er blevet opkvalificeret, og blandt de resterende ønsker langt de fleste at blive det – men mulighederne er utilstrækkelige.

Datagrundlag og metoder

Undersøgelsen er baseret på datamaterialet fra to separate spørgeskemaundersøgelser:

- Spørgeskemaundersøgelse blandt 2.022 medarbejdere på det danske arbejdsmarked.
- Spørgeskemaundersøgelse blandt 1.008 ledere og arbejdsgivere på det danske arbejdsmarked.

Datamaterialet er indsamlet gennem Norstats panel over beskæftigede i Danmark. Ledere og arbejdsgivere er identificeret med samme panel som medarbejdere, hvor respondenterne er afgrænset ved et indledende screening-spørgsmål om, hvorvidt de er virksomheds-/organisationsledere og/eller har en stor grad af ledelsesmæssigt ansvar på deres arbejdsplads.

Sampling og vægtning af resultater

For at sikre tilstrækkeligt med besvarelser fra store virksomheder og organisationer er der foretaget en oversampling af virksomheder med 250 eller flere medarbejdere. Dette har gjort, at datagrundlaget som udgangspunkt ikke er repræsentativt, da store virksomheder blot udgør ca. 1 pct. af alle virksomheder i Danmark. Derfor er der foretaget en efterfølgende vægtning af resultaterne. Vægtningen er foretaget på brancher, regioner og størrelser, og den sikrer, at det endelige datagrundlag er repræsentativt for danske virksomheder og organisationer. Der ses bort fra enkeltmandsvirksomheder i udarbejdelsen af de anvendte vægte.

Modenhedsskala i 5 trin

Vi har udviklet en modenhedsskala i 5 trin til inddeling af virksomheder og organisationer i modenhedsniveauer med hensyn til udbredelsen og anvendelsen af AI. Modenheden er afgjort ud fra arbejdsgivernes egen angivelse i spørgeskemaet, hvor de indledningsvist i et enkeltstående spørgsmål er blevet spurgt ind til, i hvilken grad de anvender AI i deres virksomhed/organisation.

De 5 trin omfatter:

- **AI-Observatør**
Vi bruger ikke AI. Vi har ikke som organisation en strategi for AI. Vi har ikke afsat ressourcer eller taget nogle teknologier i spil. AI er ikke på ledelsens agenda, og brug af AI er op til den enkelte medarbejder.
- **AI-Udforsker**
Vi eksperimenterer til tider med AI-værktøjer. Der er begyndende interesse for og afprøvning af AI-værktøjer i afgrænsede områder. En basal strategi kan være udarbejdet eller under udarbejdelse, men der er ingen bred implementering.
- **AI-Praktiker**
Vi anvender fast enkelte, simple AI-løsninger i vores arbejdsgange. AI bruges i visse interne processer. Der er praktisk erfaring og forståelse, men stadig begrænset integration, koordinering og ressourcer afsat.
- **AI-Accelerator**
Vi har systematisk implementeret AI-værktøjer i interne og eksterne processer. AI er en del af organisationens strategi og drift. Der er bred organisatorisk opbakning, dedikerede ressourcer og teknologisk integration.
- **AI-Frontløber**
Vi har udviklet egne AI-løsninger eller -modeller og implementeret dem i interne og eksterne processer. AI er en strategisk drivkraft. Egne løsninger er udviklet og udbredt. Der er høj ekspertise, klare rammer for AI-arbejdet, investering og dokumenterede resultater.

Indsigter fra undersøgelsen

AI-modenhed: Fra eksperiment til udbredt anvendelse

AI er ikke længere kun noget, man prøver af – mange virksomheder og medarbejdere har taget teknologien til sig i praksis.

Næsten en tredjedel af danske virksomheder og hver fjerde medarbejder har taget teknologien ind som en integreret del af deres daglige arbejde.

Især de større virksomheder har taget skridtet og anvender fast AI-teknologi - mange SMV'er er dog fortsat i gang med at eksperimentere.

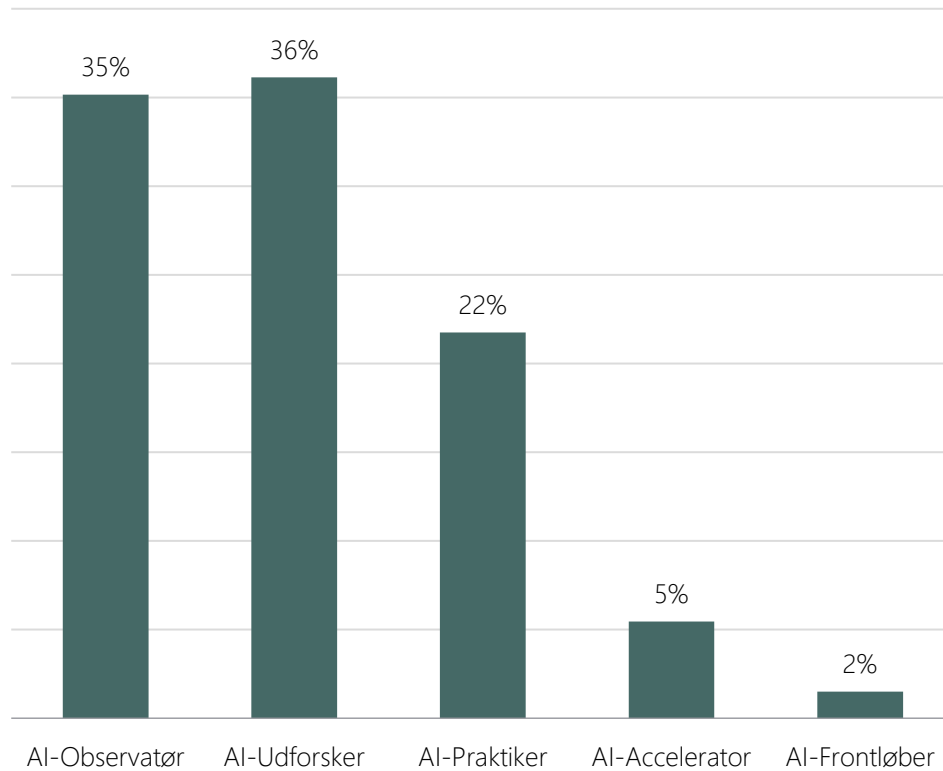
Overordnet set er man længere med implementeringen af AI i det private end i det offentlige. Kigger man kun på organisationer større end 50 medarbejdere, bliver forskellene dog mindre tydelige.

CENTRALE NØGLETAL

- **65 pct.** af de danske virksomheder og organisationer eksperimenterer med eller arbejder fast med AI.
- Næsten hver tredje virksomhed og organisation (**29 pct.**) har implementeret AI fast eller systematisk i deres forretning – enten som faste løsninger, systematisk implementering eller udvikling af egne AI-løsninger.
- **30-40 pct.** af mikro- og små virksomheder er endnu ikke i gang med AI, mens det samme gør sig gældende for mindre end **10 pct.** af de mellemstore og store virksomheder.
- I det offentlige er det hele **63 pct.**, der fortsat ikke anvender AI.
- AI anvendes mest inden for salg og marketing (**74 pct.**) samt produkt- og forretningsudvikling (**66 pct.**)

To tredjedele af de danske virksomheder og organisationer anvender AI

Fordeling af danske virksomheder og organisationer efter AI-modenhedsskalaen



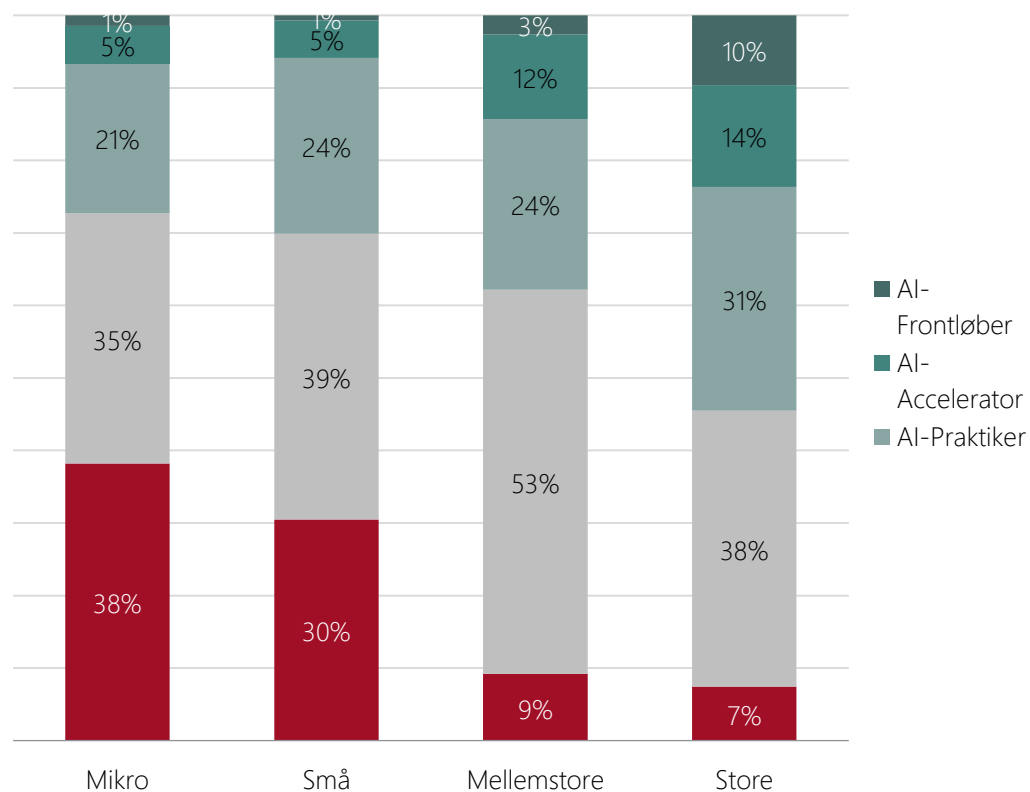
N = 1.008. Respondenter, som har svaret "Ved ikke" til spørgsmålet "Hvordan vil du beskrive din brug af AI i dit arbejde?" er frasortet.

De fleste virksomheder og organisationer i Danmark anvender AI. Således er det blot 1/3 af de danske virksomheder og organisationer, der er AI-Observatører og således har svaret, at de ikke bruger AI-værktøjer.

Blandt brugerne af AI er det også ca. 1/3, der svarer, at de eksperimenterer med AI-løsninger (AI-Udforskere). Således er det også næsten 1/3 af de danske virksomheder og organisationer, der anvender AI-løsninger fast (AI-Praktikere), evt. ved systematisk implementering (AI-Acceleratorer) og/eller udvikling af egne AI-løsninger (AI-Frontløbere).

Større virksomheder er længere med AI

Virksomheder og organisationers AI-modenhed fordelt på størrelser



N = 1.008. Respondenter, som har svaret "Ved ikke" til spørgsmålet "Hvordan vil du beskrive anvendelsen af AI i din virksomhed/organisation" er frasorteret.

De store virksomheder og organisationer i Danmark er længere med implementeringen af AI. Blandt de mellemstore og store virksomheder og organisationer er det således blot **7-9 pct.**, som ikke anvender AI (AI-Observatører). Blandt de mindre virksomheder er det **30-38 pct.**, der ikke anvender AI.

Tilsvarende er det blandt de største virksomheder og organisationer knap 1 ud af 4 virksomheder, som systematisk har implementeret (AI-Acceleratorer) eller selv udvikler AI-løsninger (AI-Frontløbere). For mikrovirksomheder og små virksomheder er det blot **6 pct.**

VIRKSOMHEDSSTØRRELSER

Mikro: 1-9 medarbejdere

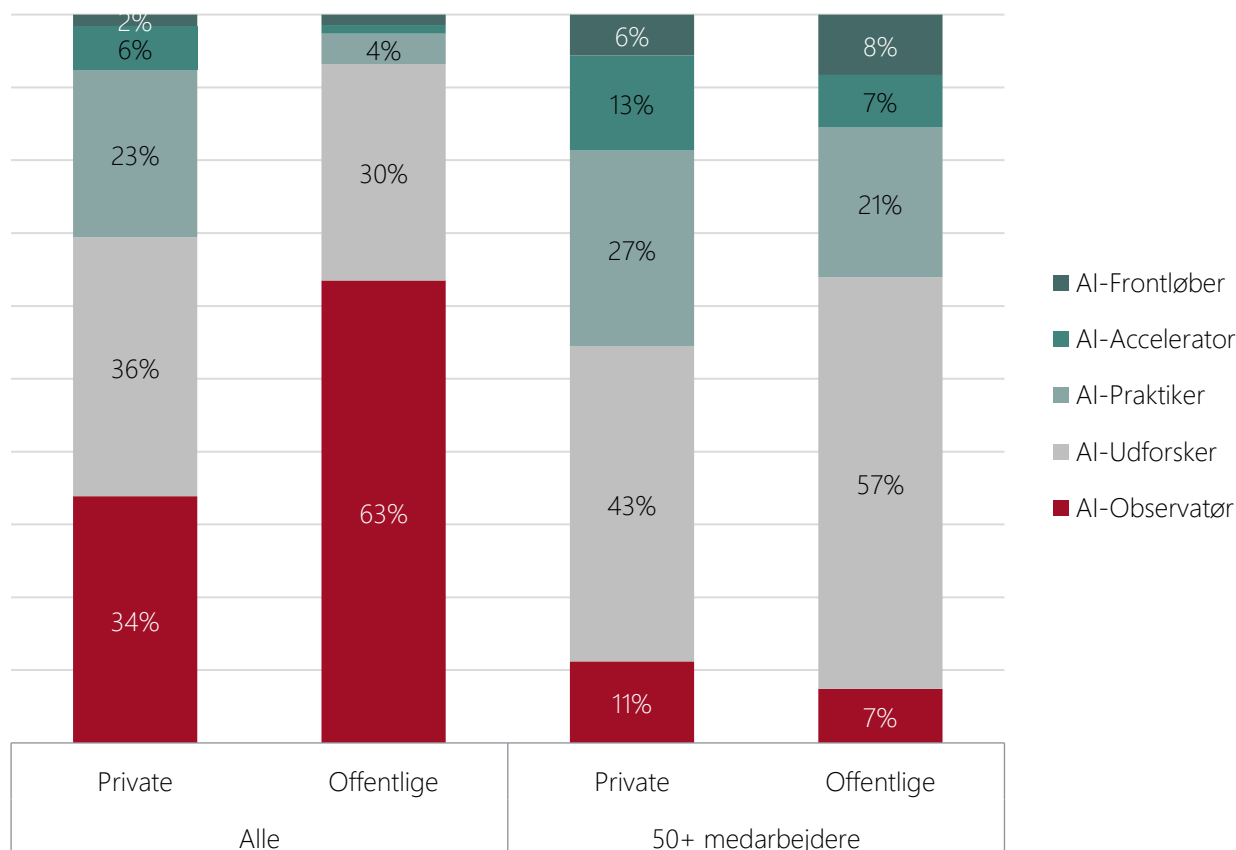
Små: 10-49 medarbejdere

Mellemstore: 50-249 medarbejdere

Store: 250+ medarbejdere

Den private sektor er længere med AI – men for større virksomheder er billedet nogenlunde ens

Fordeling af virksomheder og organisationers AI-modenhed på tværs af sektorer



N = 1.008. Respondenter, som har svaret "Ved ikke" til spørgsmålet "Hvordan vil du beskrive anvendelsen af AI i din virksomhed/organisation" er frasortet.

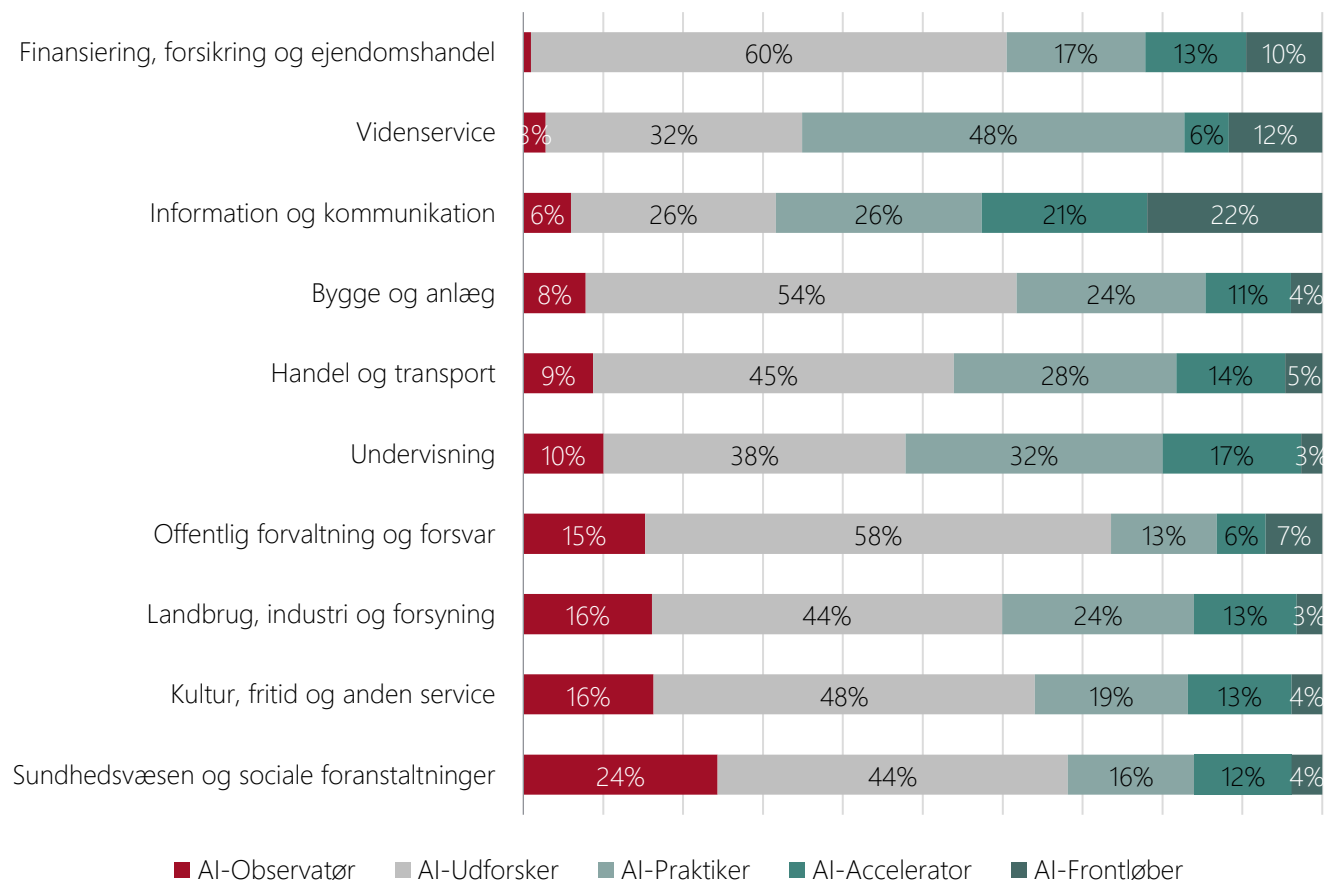
Private virksomheder og organisationer anvender AI i væsentligt højere grad, end man gør i det offentlige. For de private er det ca. 1/3, der ikke anvender AI (AI-Observatører), mens det i det offentlige er næsten 2/3.

På tværs af sektorerne er der især stor forskel på, hvor mange der fast anvender enkelte løsninger (AI-Praktikere) eller har implementeret løsninger systematisk (AI-Acceleratorer). I det private befinder knap **30 pct.** sig her, mens det kun er **5 pct.** i det offentlige.

Betragter man alene organisationer med mindst 50 medarbejdere, minder sektorerne væsentligt mere om hinanden. I det offentlige er lidt flere i gang, men en stor del heraf eksperimenterer dog blot (AI-Udforskere). Omvendt er der flere i det private, der anvender AI fast (AI-Praktikere) eller har implementeret det systematisk (AI-Acceleratorer).

Sundhedsvæsenet og sociale foranstaltninger halter efter i anvendelsen af AI

Fordeling af mellemstore og store virksomheder og organisationers AI-modenhed på tværs af brancher



Blandt virksomheder og organisationer med mindst 50 ansatte sundhedsvæsenet og sociale foranstaltninger den eneste branche, hvor 1/4 af virksomhederne ikke er i gang med AI (AI-Observatører).

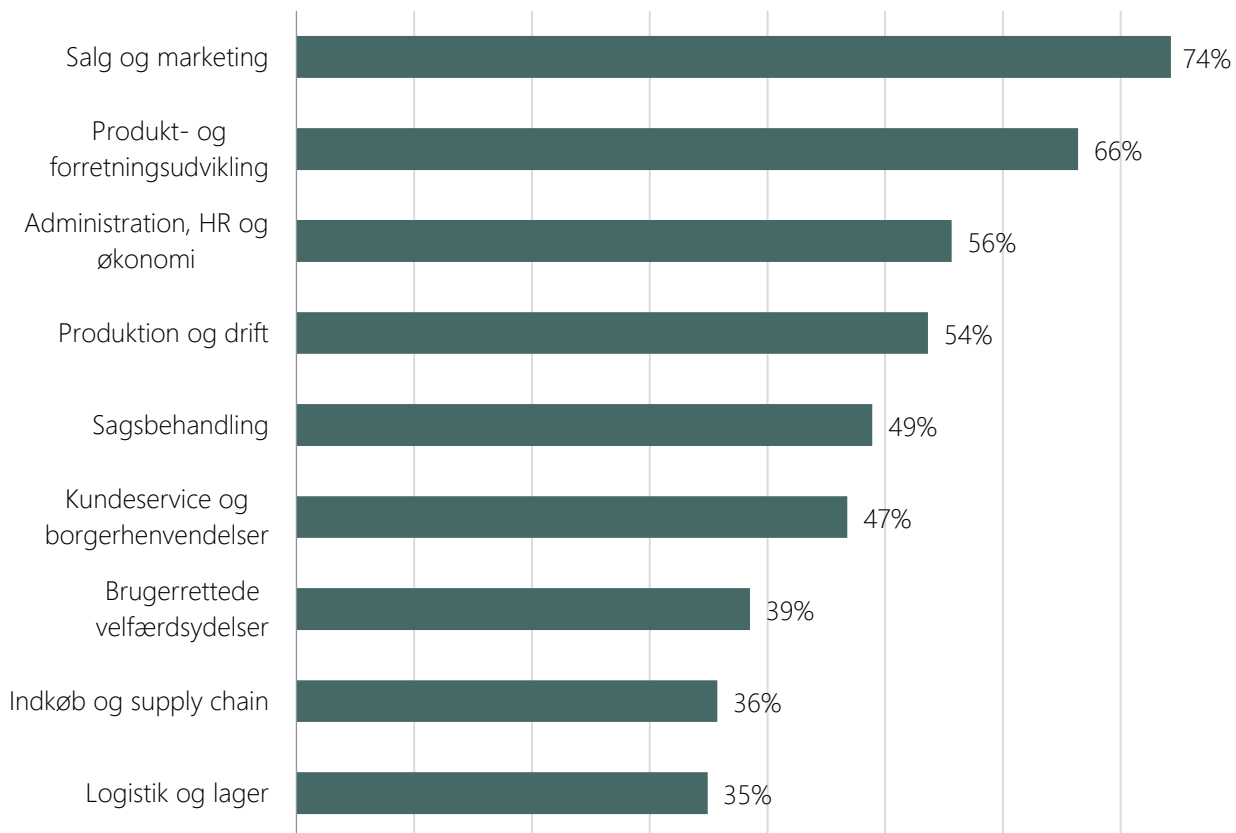
På tværs af brancher er mellem **40 og 60 pct.** i et eksperimenterende stadie (AI-udforskere).

Information og kommunikation, hvor IT-virksomheder falder ind under, er førende i deres AI-implemtering. Her har en andel på over **40 pct.** enten implementeret løsninger systematisk (AI-Acceleratorer) eller udviklet egne AI-løsninger (AI-Frontløbere).

N = 147 . Respondenter, som har svaret "Ved ikke" til spørgsmålet "Hvordan vil du beskrive anvendelsen af AI i din virksomhed/organisation" er frasorteret. Der indgår kun virksomheder og organisationer med over 50 medarbejdere.

AI anvendes mest inden for salg og marketing samt produkt- og forretningsudvikling

Anvendelse af AI inden for specifikke forretningsområder



3/4 af de danske virksomheder, der anvender AI, bruger det til salg og marketing. Samtidigt er det 2/3, der bruger det til produkt- og forretningsudvikling.

Omvendt er det blot lidt over 1/3, som anvender AI til logistik og lager samt indkøb og supply chain.

ANVENDELSE AF AI INDEN FOR FUNKTIONER

Anvendelsen af AI inden for udvalgte funktioner er defineret ved, at respondenterne har angivet, at de i nogen grad, i høj grad eller i meget høj grad anvender AI inden for givne funktioner i deres virksomhed eller organisation.

N=661. Respondenter, som har svaret "Ved ikke/ikke relevant for min virksomhed/organisation", er frasortet for hvert enkelt forretningsområde.

Barrierer

Barrierer: Strategisk retning og læring er de største barrierer for komme videre med AI

Strategisk retning og læringsmuligheder halter efter AI's udbredelse.

Manglende strategisk retning og utilstrækkelige læringsmuligheder er blandt de største barrierer for at realisere AI's fulde potentiale.

Blandt mange er de relevante AI-værktøjer heller ikke gjort tilgængelige for medarbejderne, mens mange også vurderer, at medarbejderne heller ikke har de tilstrækkelige kompetencer til at anvende dem.

DEFINITION AF BARRIERER

Virksomheder og medarbejdere er blevet spurgt ind til, i hvilken grad en række forudsætninger for at arbejde med AI er til stede på deres arbejdsplads. Der er i alt tale om 8 forskellige forudsætninger. Svarer respondenterne **Slet ikke** eller **I ringe grad** defineres forudsætningen til at udgøre en barriere.

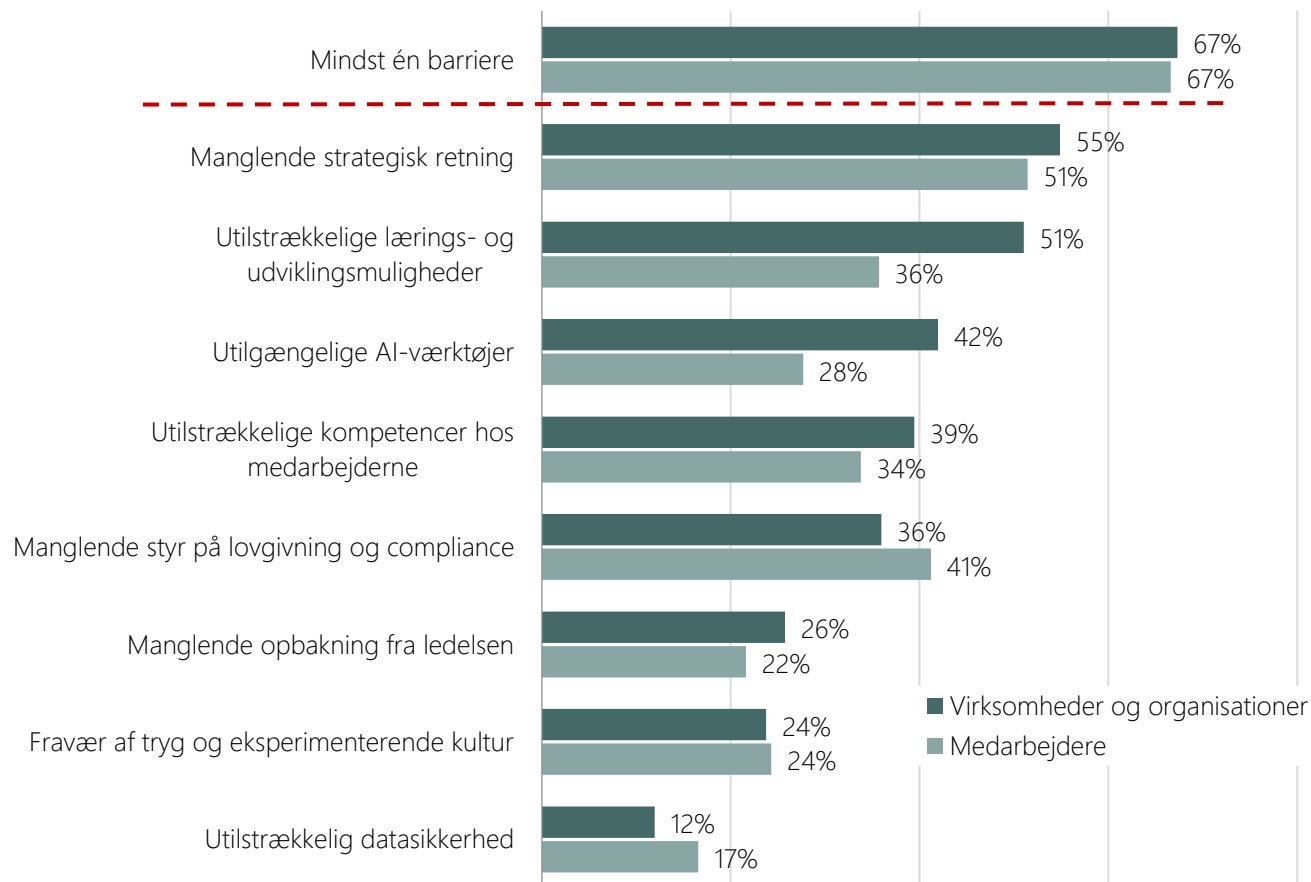
Opgørelsen af 'Mindst én barriere' henviser til, at respondenterne har svaret Slet ikke eller I ringe grad til mindst én af de otte mulige forudsætninger.

CENTRALE NØGLETAL

- **67 pct.** af både medarbejdere og virksomheder og organisationer oplever en eller flere barrierer for implementering og anvendelse af AI
- **55 pct.** af virksomheder og organisationer har ikke sat en strategisk retning for anvendelsen af AI. Dette udgør den største barriere for implementeringen af AI.
- **39 pct.** vurderer, at medarbejderne slet ikke eller kun i ringe grad har de nødvendige AI-kompetencer, mens **51 pct.** vurderer at de ikke tilbyder lærings- og udviklingsmuligheder inden for AI. Blandt **42 pct.** er de relevante værktøjer tilgængelige for medarbejderne.
- **88 pct.** af virksomheder og organisationer, der ikke anvender AI, oplever en barriere, mens det tilsvarende gør sig gældende for **21-27 pct.** af de organisationer, der har implementeret AI systematisk.

2 ud af 3 virksomheder og medarbejdere oplever mindst én barriere for anvendelsen af AI

Andelen af virksomheder og organisationer, som oplever barrierer ved anvendelsen af AI



N = 1.008 (Virksomheder og organisationer). N = 2.022 (Medarbejdere). Respondenter, som har svaret "Ved ikke" til spørgsmålet "Giv din bedste vurdering af, i hvilken grad følgende forudsætninger for udbredelse og anvendelse af AI-værktøjer er til stede i din virksomhed/organisation" er frasortet for hver barriere.

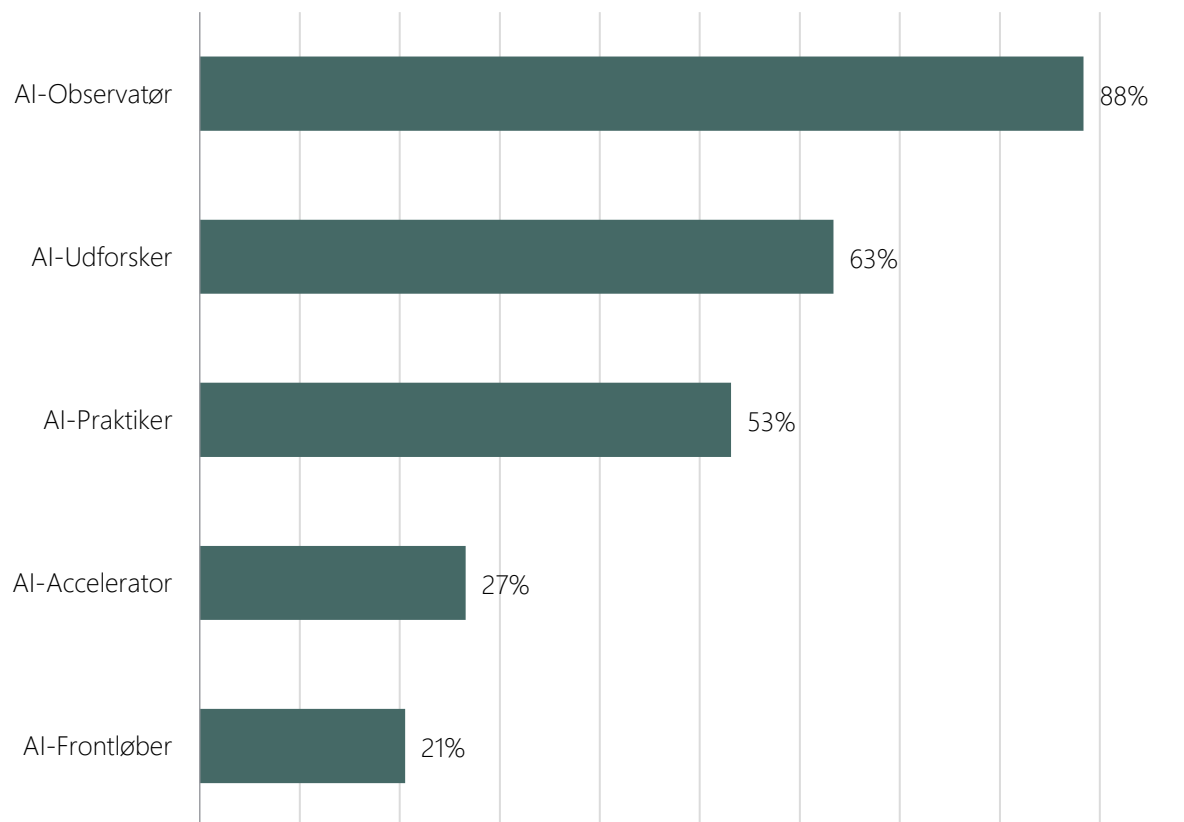
To tredjedele af både virksomheder og organisationer samt medarbejdere oplever mindst én barriere for udbredelsen og anvendelsen af AI.

Overordnet set er der hertil også et sammenfald mellem, hvilke barrierer virksomhederne oplever, og hvilke medarbejderne oplever. I begge tilfælde fremgår en manglende strategisk retning som den største barriere, hvilket lidt over halvdelen oplever.

De største afvigelser forekommer med hensyn til tilgængeligheden af relevante AI-værktøjer og læringsmuligheder. Her angiver virksomheder og organisationer i væsentligt højere grad aspekterne som en barriere end medarbejderne. Omvendt oplever medarbejdere oftere, at der er utilstrækkeligt styr på datasikkerhed, lovgivning og compliance med hensyn til AI.

Virksomheder og organisationer, der ikke anvender AI, oplever flere barrierer

Andel af virksomheder og organisationer som oplever mindst én barriere ved anvendelsen af AI, fordelt på modenhed



Virksomheder og organisationer, der er langt fremme med brugen af AI, oplever i mindre grad barrierer for anvendelsen.

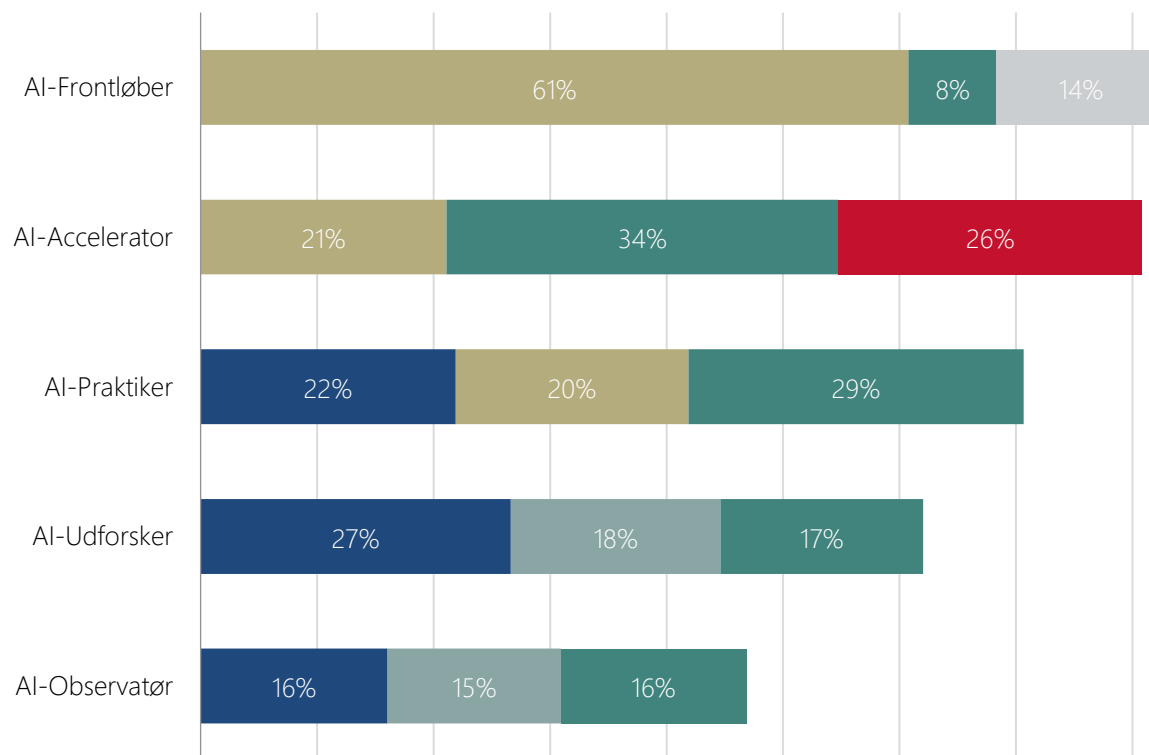
Blandt virksomheder, der ikke bruger værktøjer (AI-Observatører) er det knap 9 ud af 10 virksomheder, som oplever mindst en barriere for udbredelse og anvendelse af AI. Blandt dem, der er allerlængst med AI (AI-Frontløbere), er den tilsvarende andel blot ca. 2 ud af 10.

N = 988. Respondenter, som har svaret "Ved ikke" til spørgsmålet: "Hvordan vil du beskrive anvendelsen af AI i din virksomhed/organisation?" er frasorteret.

Væsentlige forskelle i barrierer på tværs af modenhedsniveauer

3 primære barrierer for anvendelsen af AI, fordelt på modenhedsniveau

- Manglende strategisk retning
- Utilstrækkelige kompetencer hos medarbejderne
- Fravær af tryk og eksperimenterende kultur
- Utilgængelige AI-værktøjer
- Utilstrækkelige lærings- og udviklingsmuligheder
- Manglende styr på lovgivning og compliance



N = 988. Respondenter, som har svaret "Ved ikke" til spørgsmålet: "Hvordan vil du beskrive anvendelsen af AI i din virksomhed/organisation?" er frasorteret.
Note: Andelen afspejler den relative vægtning af barriererne fordelt på AI-modenhedsniveau. Figuren afspejler de tre største barrierer for hver gruppe.

Der er betydelige forskelle på, hvilke barrierer man oplever for at anvende AI, afhængigt af hvilket modenhedsniveau man befinder sig på. For virksomheder, der er langt i implementeringen, er det særligt manglende kompetencer hos medarbejderne, der ikke er til stede. Dette udgør f.eks. **61 pct.** af de barrierer, som virksomhederne, der er længst med AI (AI-Frontløbere), oplever.

Omvendt er det oftere manglende strategisk retning, samt at relevante værktøjer ikke er tilgængelige, som står i vejen for de virksomheder, der ikke er så langt med implementeringen.

Utilstrækkelige lærings- og udviklingsmuligheder er den eneste barriere, der går igen i top 3 på tværs af alle modenhedsniveauer.

Værdiskabelse: AI løfter både forretning, innovation og trivsel

Værdiskabelsen dækker væsentligt bredere end blot de økonomiske aspekter

AI handler ikke kun om at effektivisere – danske virksomheder oplever allerede, at teknologien skaber værdi på tværs af flere bundlinjer.

AI styrker ikke kun økonomien, men også kunde- og borgertilfredshed, arbejdsglæde, læring og innovation. Danske virksomheder ser allerede, at AI kan skabe værdi på flere niveauer – og potentialet for bred værdiskabelse er stort.

DEFINITION AF VÆRDISKABELSE OG VÆRDITAB

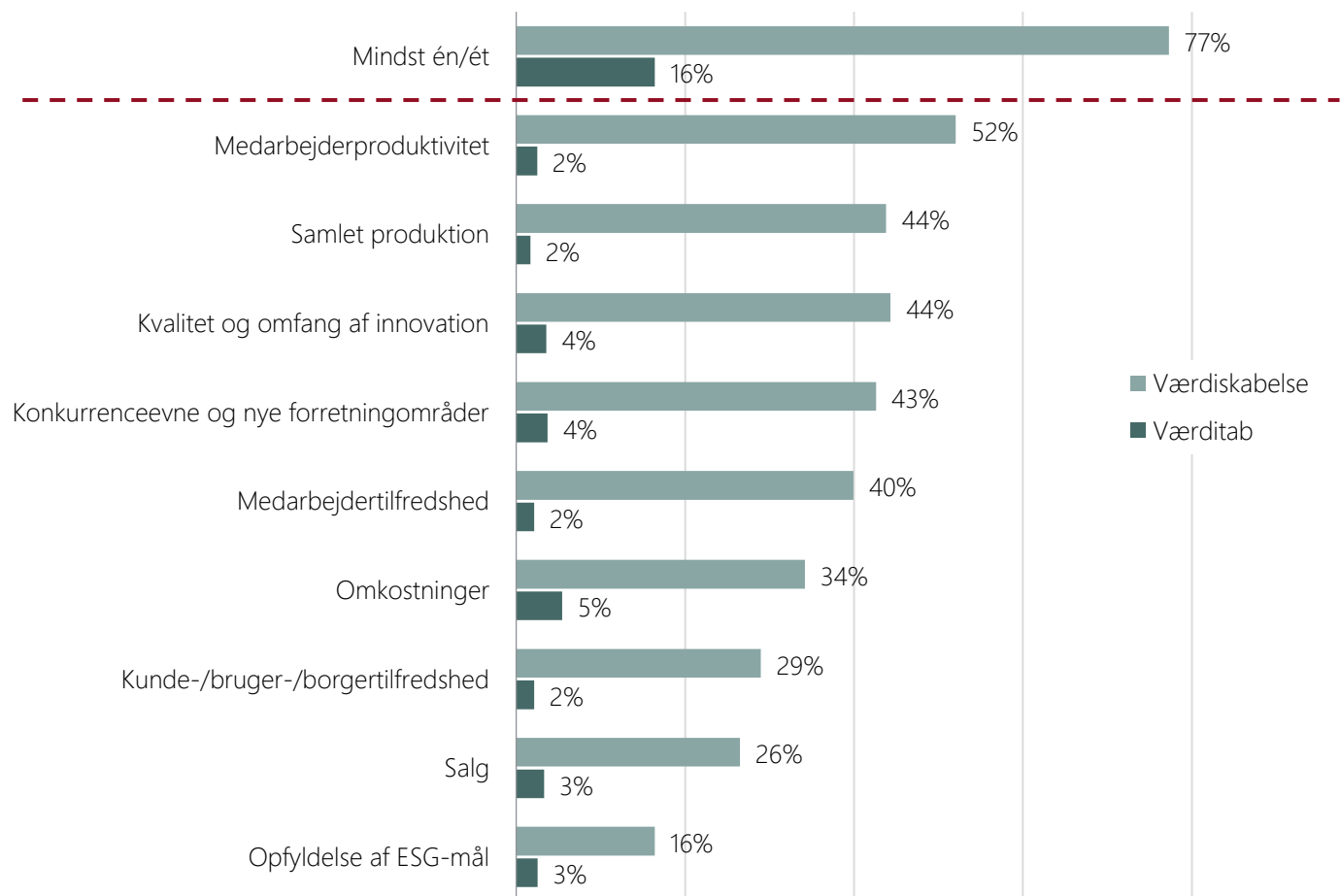
Virksomheder og medarbejdere, der har angivet, at de anvender AI, er blevet spurgt ind til, hvilken effekt brugen af AI har haft på 9 til 11 forskellige områder. Svarer respondenterne **Positiv** eller **Meget positiv** defineres det som værdiskabelse for det givne område. Svarer respondenterne **Negativ** eller **Meget negativ**, er der tale om værditab.

Centrale nøgletal

- **77 pct.** af alle virksomheder og organisationer, der eksperimenterer med eller anvender AI fast, oplever værdiskabelse. Andelen er **72 pct.** for organisationer, der eksperimenterer med AI, mens det gælder stort set alle, der udvikler eller systematisk har implementeret AI.
- Omvendt er det også **16 pct.** af virksomhederne, der oplever negative konsekvenser af AI.
- Den største værdiskabelse vurderes at være medarbejdernes produktivitet, hvor **52 pct.** oplever en positiv effekt.
- **43-44 pct.** oplever forbedret innovation og konkurrenceevne. **29 pct.** oplever øget tilfredshed blandt kunder, brugere og borgere.
- Blandt medarbejderne oplever **65 pct.**, at de kan løse opgaver hurtigere og lettere mens **37 pct.** oplever øget arbejdsglæde

3 ud af 4 virksomheder og organisationer oplever værdiskabelse som følge af AI

Værdiskabelse og værditab som følge af AI for virksomheder og organisationer



77 pct. af de danske virksomheder og organisationer, der arbejder med AI, oplever værdiskabelse på én eller flere parametre som følge af anvendelsen. Omvendt er der dog også **16 pct.**, der oplever et værditab på én eller flere parametre.

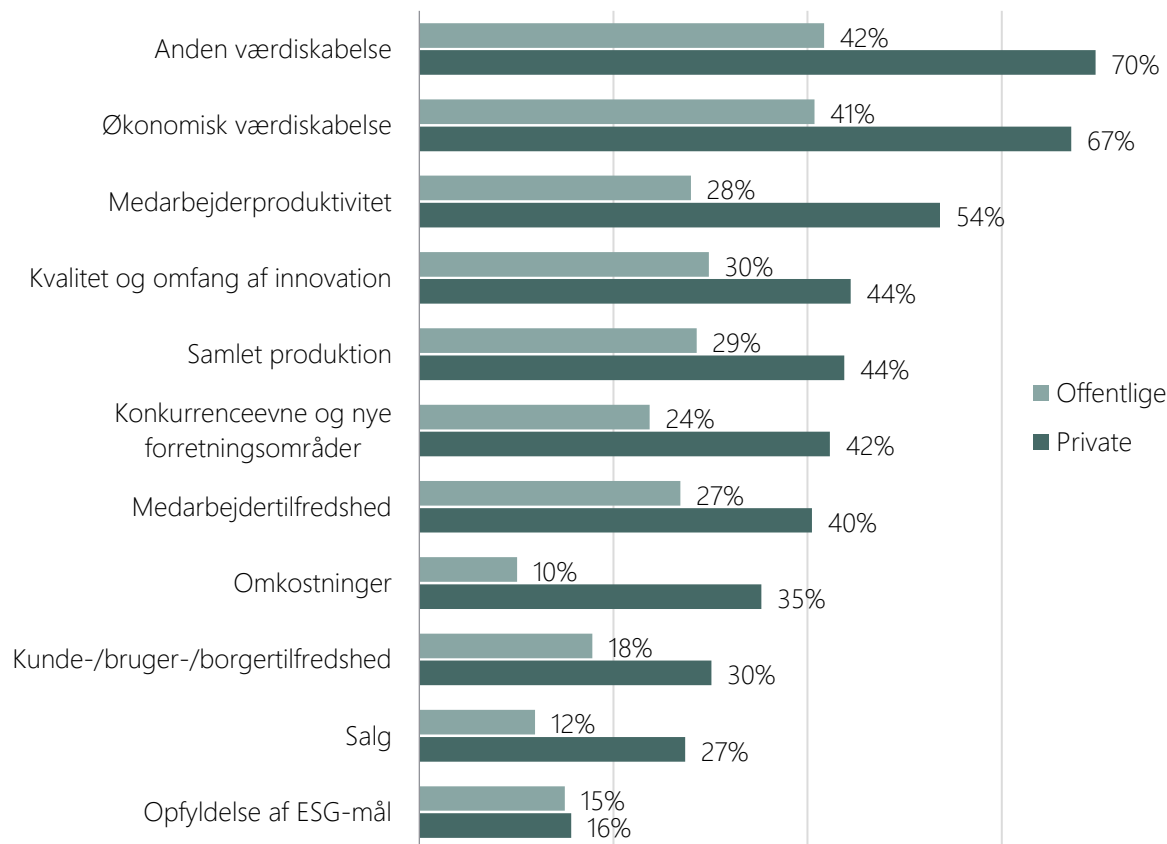
Den største værdiskabelse finder sted for medarbejdernes produktivitet, som **52 pct.** oplever en positiv effekt på. Herefter følger positive implikationer for innovation, konkurrenceevne og udvikling af nye forretningsområder.

Flest oplever et værditab med hensyn til omkostninger, hvor **5 pct.** oplever negative konsekvenser som følge af anvendelsen af AI

N = 661. Virksomheder og organisationer, der ikke anvender AI, er ikke blevet stillet det pågældende spørgsmål om værdiskabelse

Den private sektor oplever en større værdiskabelse ved AI end den offentlige sektor

Værdiskabelse fordelt på sektor



Virksomheder og organisationer i den private sektor oplever en værdiskabelse ved brug af AI-værktøjer, som er ca. **30 procentpoint** højere end offentlige organisationer oplever på såvel økonomisk værdiskabelse som anden værdiskabelse.

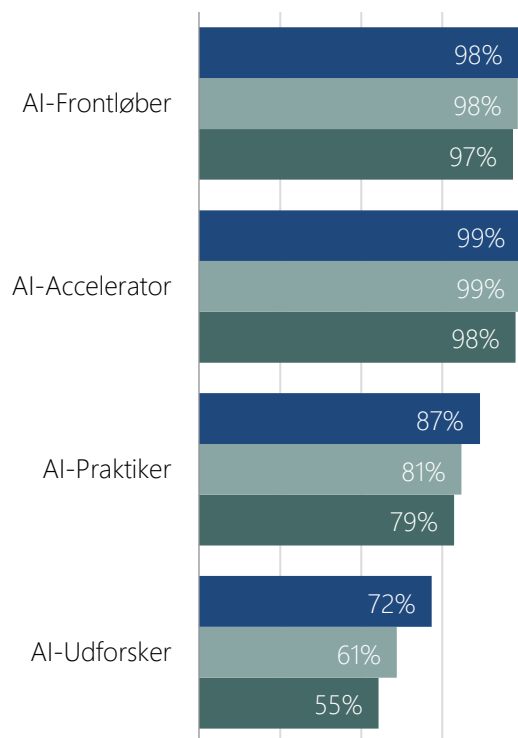
Det er særligt med hensyn til medarbejdernes produktivitet og oplevelsen af færre omkostninger, at den private og offentlige sektor adskiller sig. **54 pct.** i den private sektor oplever en værdiskabelse i medarbejdernes produktivitet, mens det blot gælder **38 pct.** i den offentlige. Ligeledes oplever **35 pct.** i den private sektor en værdiskabelse ift. færre omkostninger, mens det i den offentlige blot er **10 pct.**

I begge sektorer opleves der samlet set i lige så høj grad økonomiske værdiskabelse som andre former for værdiskabelse.

N = 661. Virksomheder og organisationer, der ikke anvender AI, er ikke blevet stillet det pågældende spørgsmål om værdiskabelse.

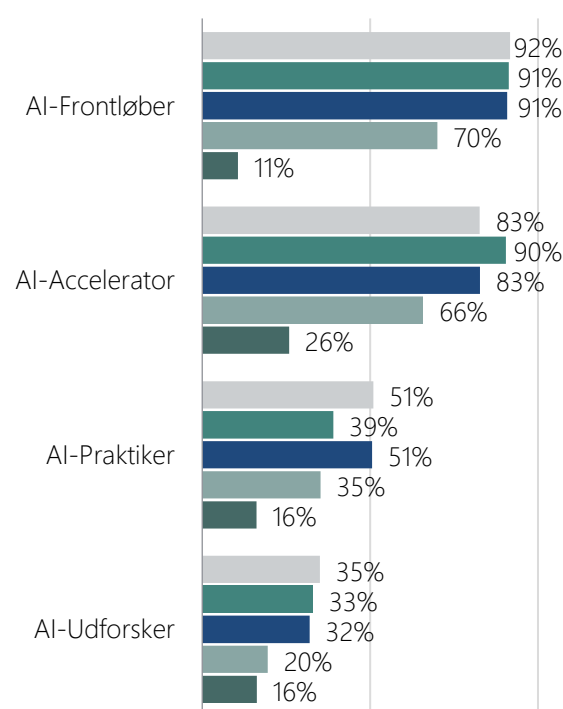
Værdiskabelsen vedrører både økonomiske og andre parametre

Værdiskabelse for virksomheder og organisationer



- Mindst én oplevet værdiforøgelse
- Anden værdiskabelse
- Økonomisk værdiskabelse

Anden værdiskabelse for virksomheder og organisationer



- Kvalitet og omfang af innovation
- Medarbejdertilfredshed
- Konkurrenceevne og nye forretningsområder
- Kunde-/bruger-/borgertilfredshed
- Opfyldelse af ESG-mål

N = 661. Virksomheder og organisationer, der ikke anvender AI, er ikke blevet stillet det pågældende spørgsmål om værdiskabelse

Stort set alle virksomheder og organisationer, der er langt med AI (AI-Acceleratorer og AI-Frontløbere), oplever værdiskabelse. Tilsvarende er det **72 pct.** af dem, der er eksperimenterer (AI-Praktikere), som oplever værdi. Værdiskabelsen fordeler sig nogenlunde ligeligt på rent økonomiske parametre og øvrige parametre.

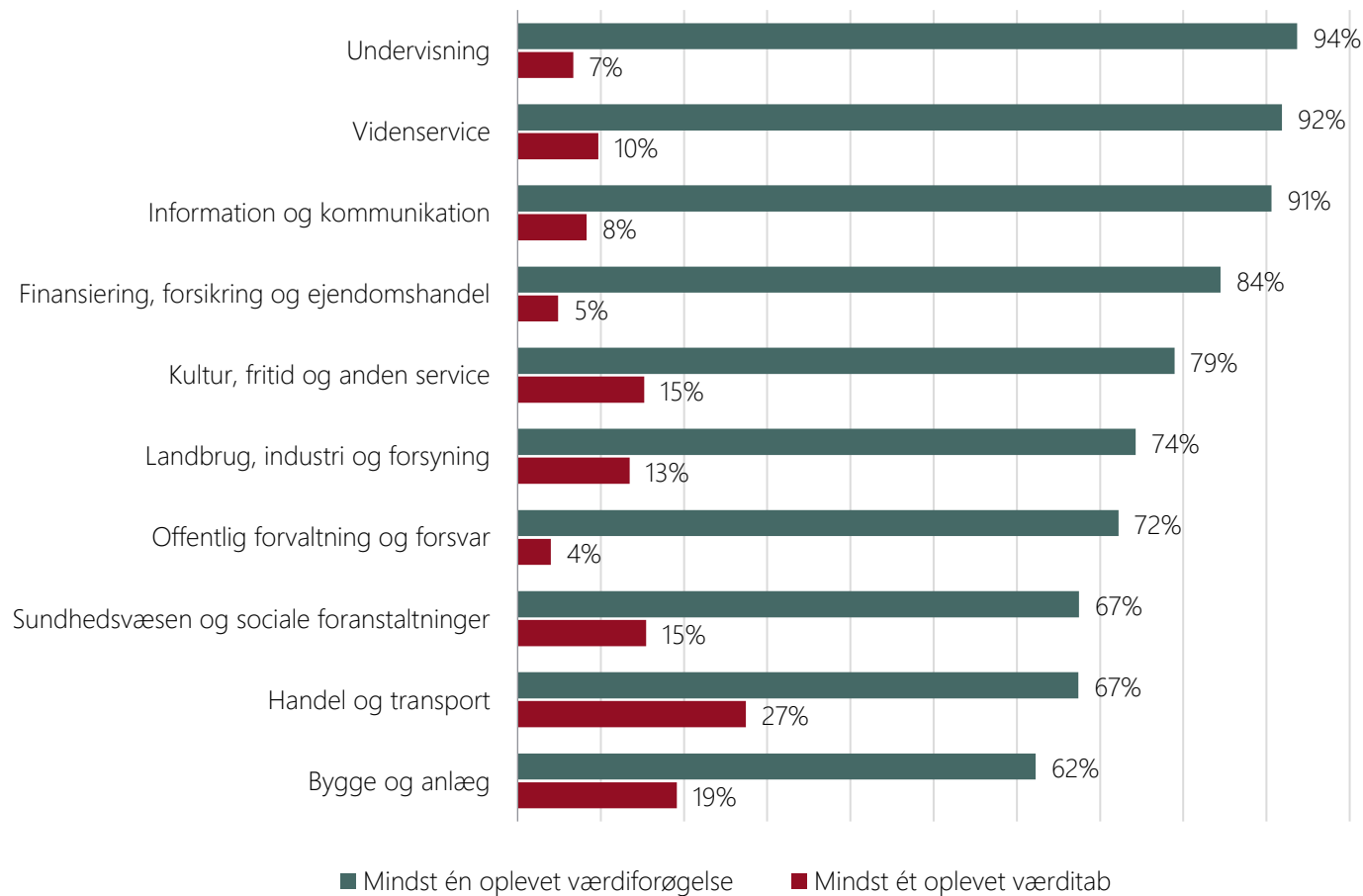
Blandt de øvrige parametre er der betydelig spredning i værdiskabelsen på tværs af modenhedsniveauer, hvor innovation, medarbejderes tilfredshed og konkurrenceevne i særligt høj grad forbedres for dem, der er langt i implementeringen af AI.

Økonomisk værdiskabelse omfatter værdiskabelse inden for Salg, Medarbejderproduktivitet, Samlet produktion og Omkostninger.

Anden værdiskabelse omfatter værdiskabelse inden for de 5 parametre, der fremgår af figuren til højre.

Væsentlige forskelle i værdiskabelse og værditab på tværs af brancher

Værdiskabelse og værditab fordelt på brancher



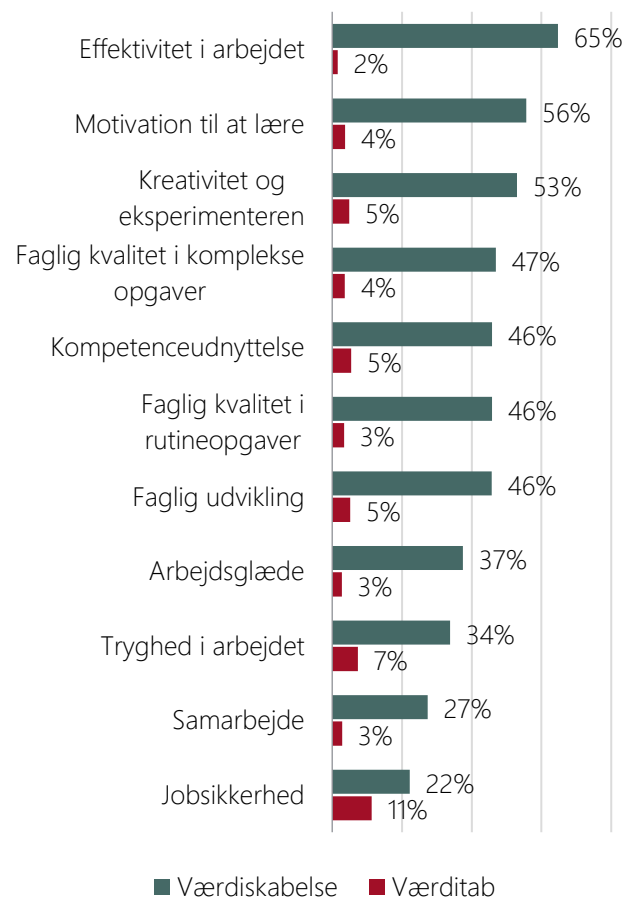
N = 661. Virksomheder og organisationer, der ikke anvender AI, er ikke blevet stillet det pågældende spørgsmål om værdiskabelse

I alle brancher oplever mindst **60 pct.** af virksomheder og organisationerne, der anvender AI, værdiskabelse på mindst ét parameter som følge af anvendelsen af AI. Der er dog betydelig spredning, hvor over 9 ud af 10 oplever værdiskabelse inden for undervisning, videnservice samt information og kommunikation, mens **62 pct.** oplever værdiskabelse inden for bygge og anlæg.

Der er desuden en tendens til, at virksomheder og organisationer i de brancher, der i mindre grad oplever værdiskabelse, samtidigt i højere grad oplever værditab. Således er det de tre brancher med mindst værdiskabelse – sundhedsvæsen, handel og transport samt bygge og anlæg – som også har de højeste andele af virksomheder og organisationer, der oplever værditab.

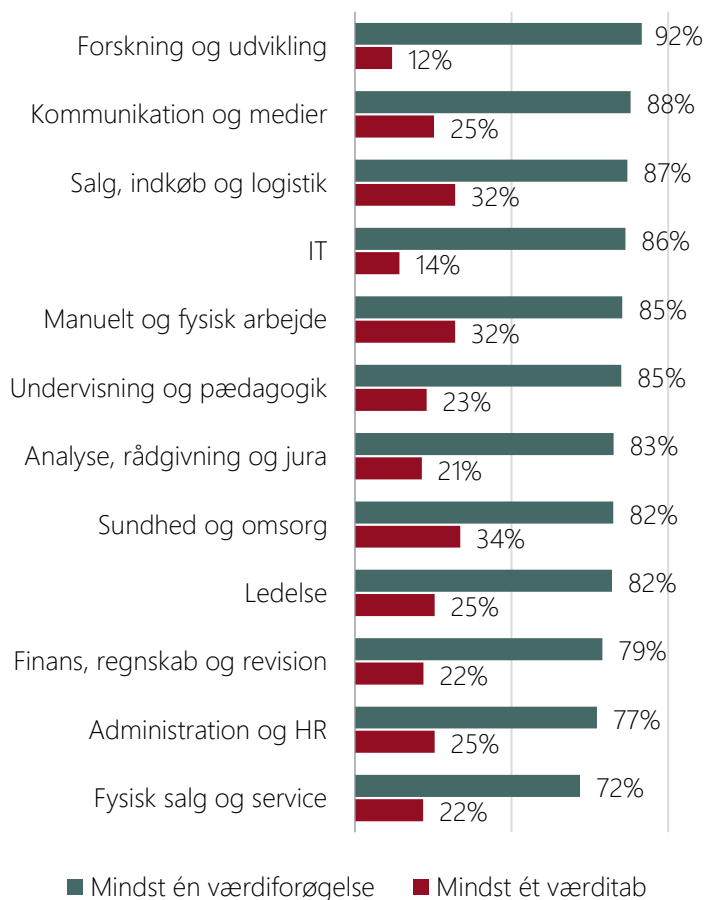
2 ud af 3 medarbejdere arbejder mere effektivt som følge af AI

Værdiskabelse blandt medarbejdere



N = 1.344

Værdiskabelse blandt medarbejdere fordelt på jobfunktioner



N = 1.344

Den største værdiskabelse blandt medarbejdere, som anvender AI, handler om, hvor hurtigt og let de løser deres opgaver. Her vurderer knap 2 ud af 3 medarbejdere, at AI har en positiv indvirkning. Herefter følger motivation og lyst til at lære nyt, samt hvor kreativt og eksperimenterende de arbejder.

På tværs af jobfunktioner er der en vis spredning, men inden for alle jobs er det som minimum ca. 3 ud af 4, som oplever værdiskabelse på én eller flere parametre.

Medarbejderne oplever samtidigt i højere grad negative effekter af AI end virksomhederne. For næsten alle jobfunktioner er det således mellem 2 og 3 ud af 10 medarbejdere, som oplever et værditab. De mest udbredte, negative implikationer handler om jobsikkerhed og tryghed i arbejdet, som hhv. **11 pct.** og **7 pct.** oplever.

Opkvalificering og medarbejdere: Positivt impact af AI – særligt for de opkvalificerede

Danske medarbejdere oplever grundlæggende positive konsekvenser af AI – og det gælder særligt dem, der har deltaget i opkvalificering.

Der er et stort uudnyttet potentiale for at styrke medarbejdernes AI-kompetencer. For at realisere AI's fulde værdi for både medarbejdere og organisationer i dansk erhvervsliv er der behov for mere systematisk opkvalificering og tydelig strategisk retning, så medarbejderne kan følge med udviklingen og bidrage aktivt til – og selv opnå – værdiskabelse.

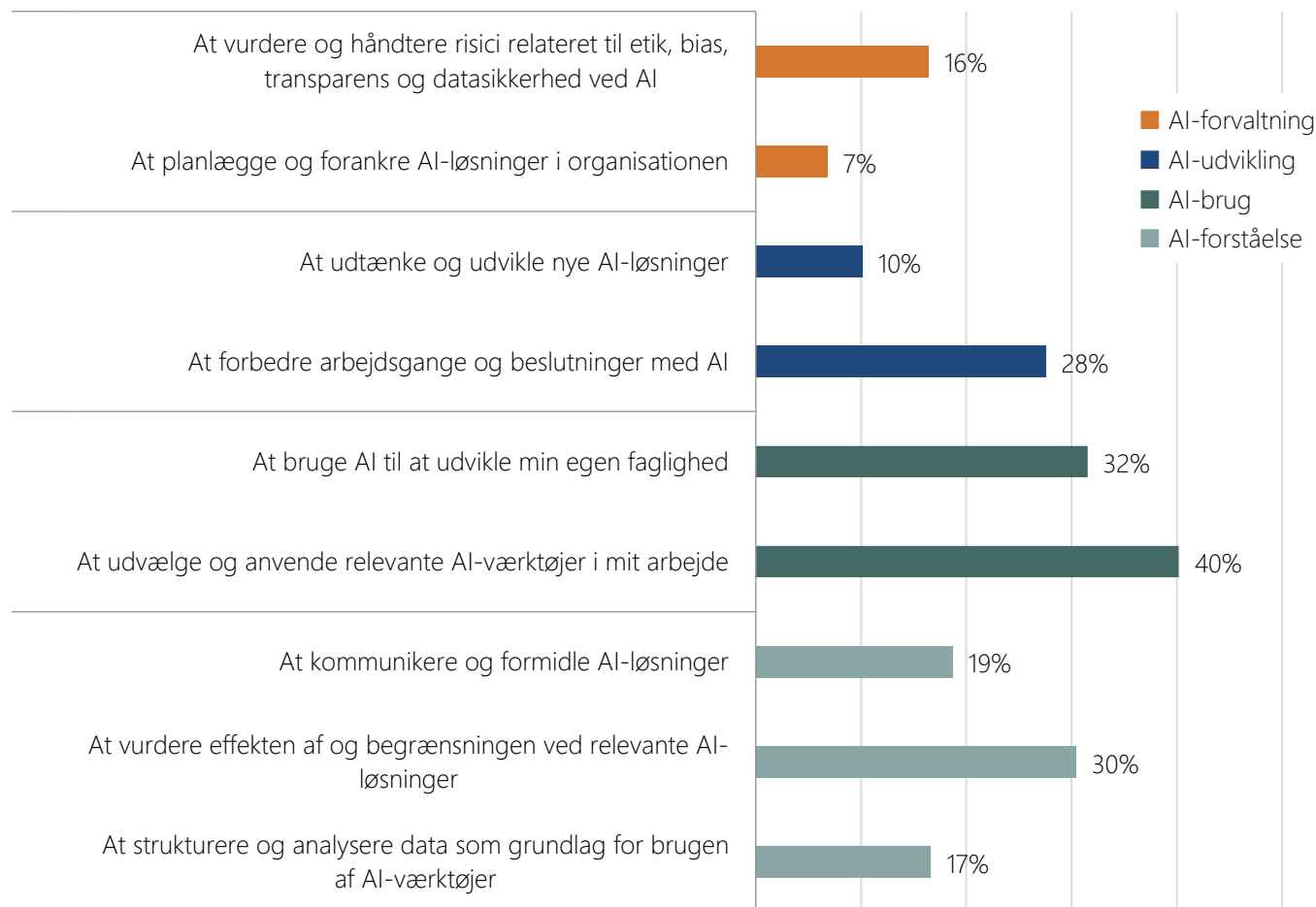
Resultaterne viser en tydelig tendens til, at de medarbejdere, der deltager i opkvalificering – særlig on-the-job-training – oplever større værdiskabelse af AI. Forbedringer af opkvalificeringsmulighederne kan således have betydelige positive implikationer for medarbejdernes værdiskabelse i relation til AI.

Centrale nøgletal

- **25 pct.** af medarbejderne har fået opkvalificering – og blandt disse har de især styrket kompetencer inden for den praktiske brug af AI.
- Opkvalificeringen er især udbredt for digitale specialister, hvor **40 pct.** er blevet opkvalificeret. Der er imidlertid betydelige forskelle på indholdet i opkvalificeringerne på tværs af medarbejdertyper.
- **63 pct.** af dem, der ikke har deltaget i nogen form for AI-opkvalificering, ønsker det. Utilstrækkelige læringsmuligheder er dog blandt de største barrierer for øget udbredelse af AI, hvilket angives som en barriere af **52 pct.** af virksomheder og organisationer og **35 pct.** af medarbejderne.
- **71 pct.** af dem, der har deltaget i on-the-job-training oplever, at AI styrker deres faglige udvikling. Blandt alle opkvalificerede er andelen **52 pct.**, mens den blot er **39 pct.** for dem, der ikke har deltaget i opkvalificering.

Medarbejderne bliver oftest opkvalificeret inden for den praktiske brug af AI

Kompetenceindhold i medarbejdernes opkvalificeringer



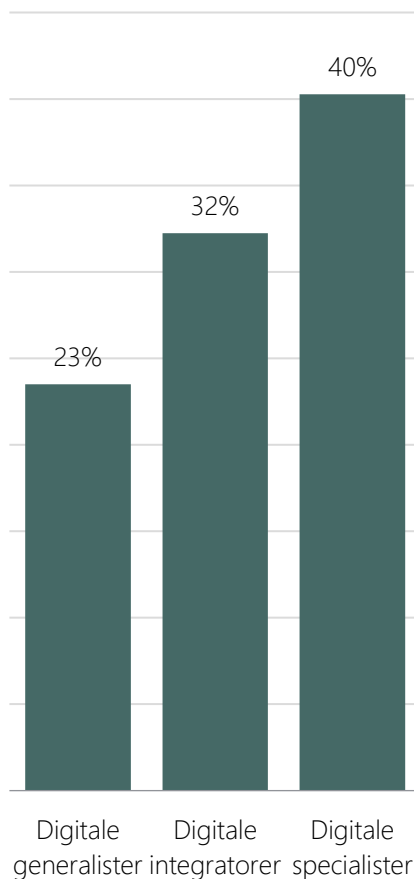
N = 483. Medarbejderne, som er blevet opkvalificeret, har fået stillet spørgsmålet: "Hvilke kompetence(r) opnåede du igennem opkvalificeringen?"

25 pct. af alle medarbejdere har modtaget opkvalificering, der understøtter brugen af AI, i løbet af det seneste år.

Det mest udbredte kompetenceindhold for AI-opkvalificeringerne vedrører selve brugen af AI. Det dækker over udvælgelse og anvendelse af relevante værktøjer samt brug af AI til at udvikle sin faglighed. Hhv. **40 pct.** og **32 pct.** af alle, der har modtaget opkvalificering det seneste år, har haft dette som indhold i deres indsats.

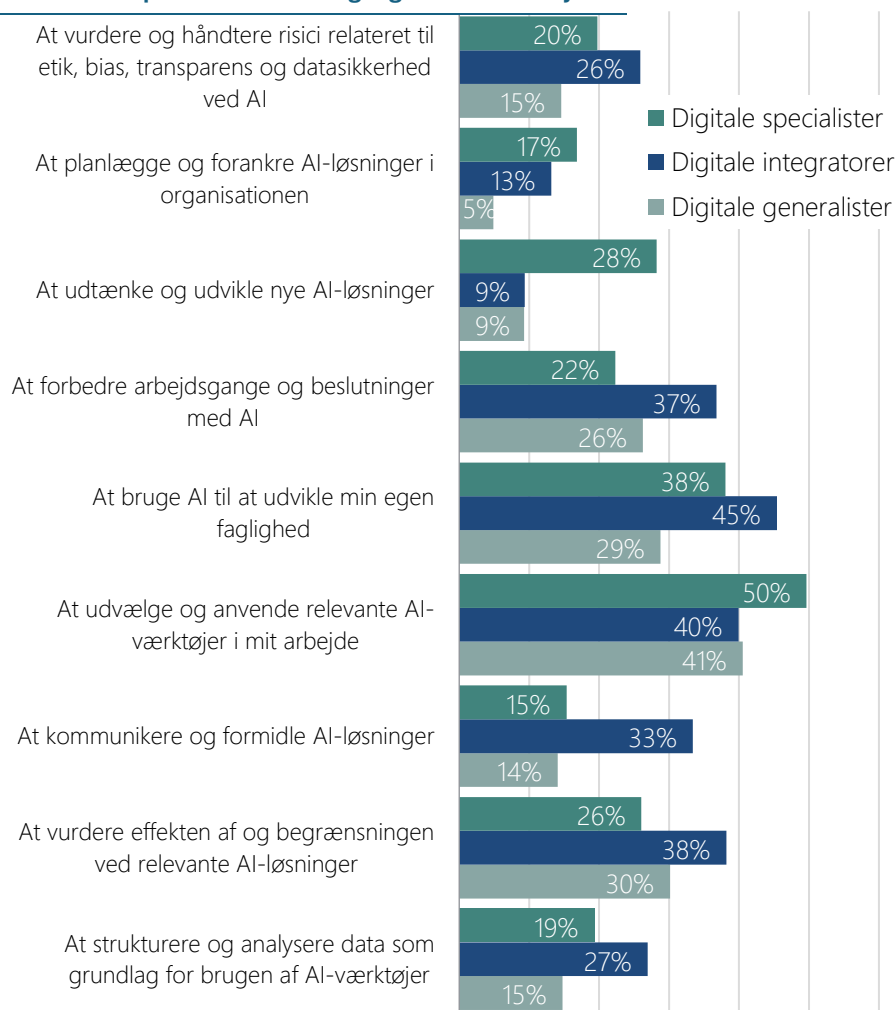
Digitale specialister får mest AI-opkvalificering

AI-opkvalificering fordelt på digitale medarbejdertyper



N = 2.022. I figuren vises ikke respondenter, som har svaret "Ved ikke" eller "Jeg bruger ingen digitale redskaber i mit arbejde".

AI-opkvalificering fordelt på kompetenceindhold og digitale medarbejdere



N = 483.

40 pct. af alle digitale specialister er blevet AI-opkvalificeret i løbet af det seneste år. Til sammenligning er **23 pct.** af generalisterne og **32 pct.** af integratorerne blevet det samme.

På tværs af alle tre typer er det igen brugen af AI, der er det mest udbredte kompetenceindhold. Blandt dem, der er blevet opkvalificeret, er det således **40-50 pct.** inden for alle tre typer, som er blevet opkvalificeret i at udvælge og anvende relevante AI-værktøjer.

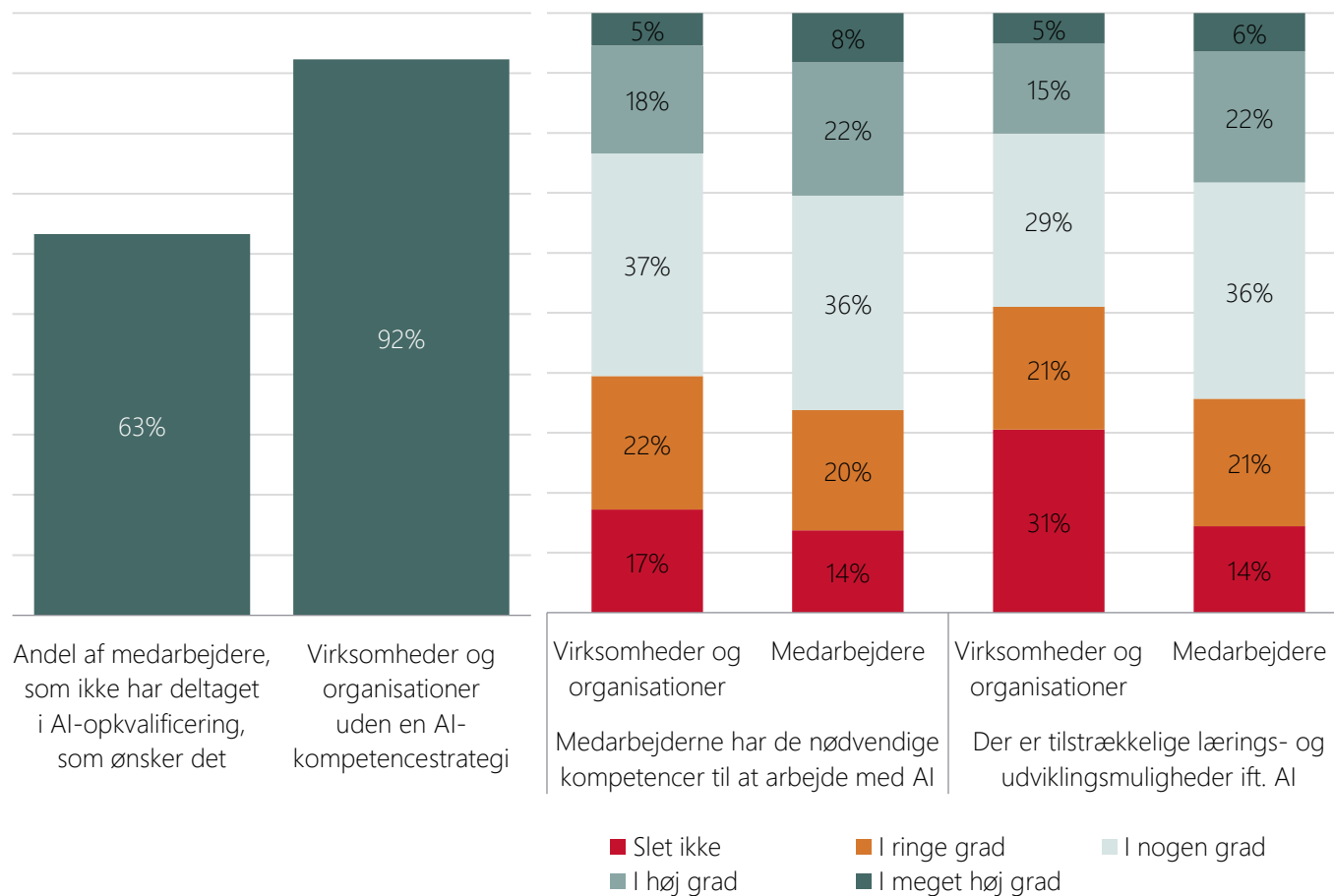
På andre områder er der væsentligt større forskelle på de tre typer. Fx er andelen af digitale specialister, der har modtaget opkvalificering, som bliver opkvalificeret i at udtænke og udvikle AI-løsninger, 3 gange så stor som for de øvrige typer.

Omvendt bliver digitale integratorer væsentligt oftere opkvalificeret i at kommunikere og formidle AI-løsninger samt at forbedre arbejdsgange og beslutning med AI.

Store potentialer for øget AI-opkvalificering

Opkvalificeringsønsker og kompetencestrategier blandt medarbejdere og virksomheder/organisationer

Synet på kompetenceniveauet og lærings- og udviklingsmuligheder i relation til AI blandt medarbejdere og virksomheder/organisationer



Andel af medarbejdere, som ikke har deltaget i AI-opkvalificering, som ønsker det

Virksomheder og organisationer uden en AI-kompetencestrategi

Virksomheder og organisationer
Medarbejderne har de nødvendige kompetencer til at arbejde med AI

Virksomheder og organisationer
Der er tilstrækkelige lærings- og udviklingsmuligheder ift. AI

N = 2.022 (Medarbejdere). N = 1.008 (Virksomheder og organisationer).

N = 2.022 (Medarbejdere). N = 1.008 (Virksomheder og organisationer).

Næsten to tredjedele af alle medarbejdere, der ikke har modtaget AI-opkvalificering, ønsker at deltage i det. Samtidigt er det hele **92 pct.** af alle virksomheder og organisationer, der ikke har en AI-kompetencestrategi.

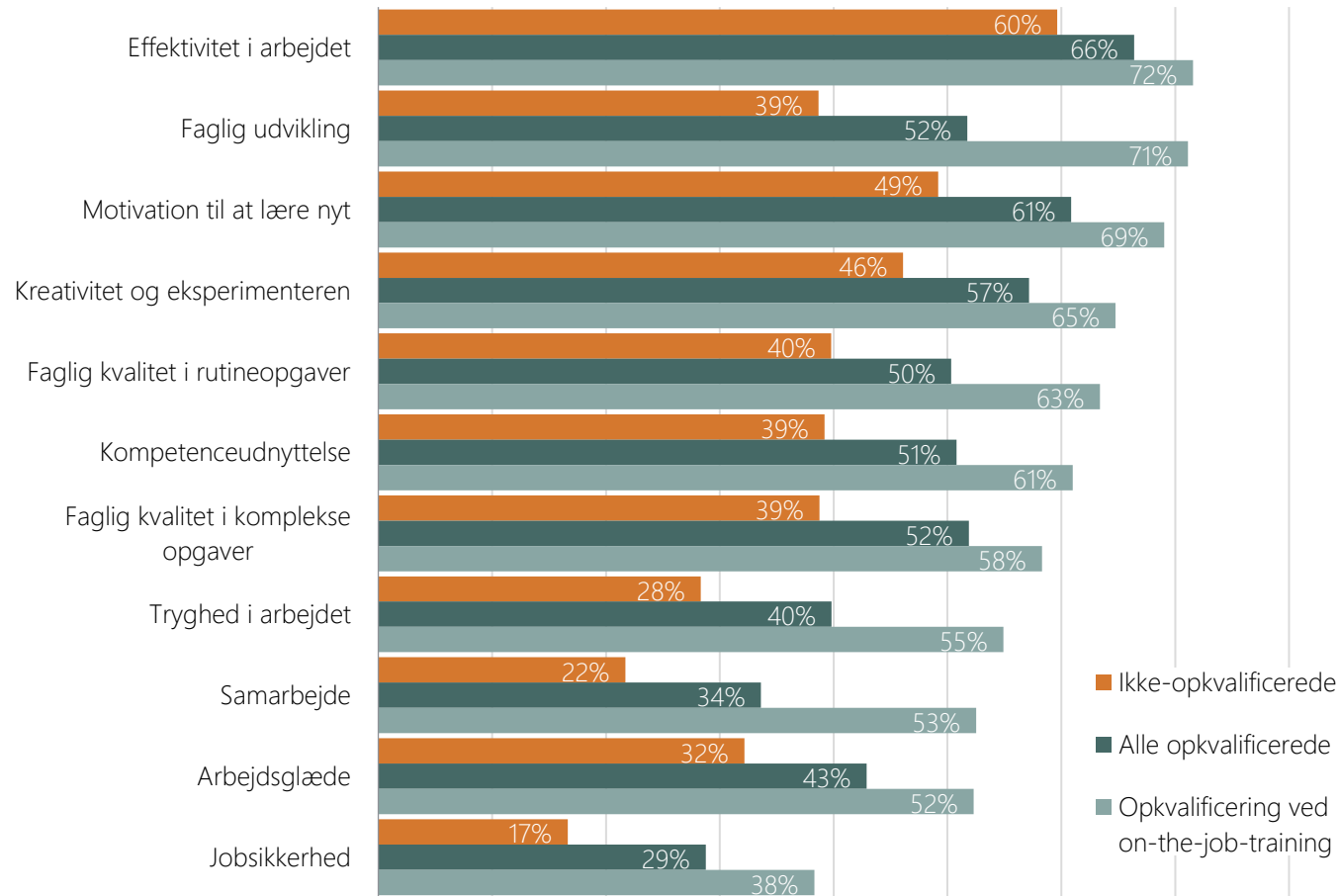
Dette taler for store potentialer for yderligere AI-opkvalificering, men at forudsætningerne herfor samtidigt ikke er helt på plads.

Udfordringerne med hensyn til kompetencer og læringsmuligheder underbygges yderligere af medarbejdere og arbejdsgiveres syn herpå. **39 pct.** af arbejdsgiverne og **34 pct.** af medarbejderne angiver således, at medarbejderne ikke har de nødvendige kompetencer til at arbejde med AI.

På trods af dette kompetencegab angiver hele **52 pct.** af arbejdsgiverne selv, at de ikke tilbyder tilstrækkeligt med lærings- og udviklingsmuligheder ift. AI – her er det dog blot **35 pct.** af medarbejderne, der er enige.

Opkvalificering - og især on-the-job-training - øger værdiskabelsen

Værdiskabelsen fordelt på medarbejdere, som ikke er blevet opkvalificeret, alle opkvalificerede samt medarbejdere, som er opkvalificeret ved on-the-job-training



På tværs af samtlige mål for værdiskabelse oplever medarbejdere, der er blevet opkvalificeret, en højere grad af værdiskabelse end medarbejdere, der ikke er blevet opkvalificeret. Hertil er graden af værdiskabelse endnu højere for de medarbejdere, der har deltaget i on-the-job-training.

Forskellene i værdiskabelsen mellem ikke-opkvalificerede og opkvalificerede ved on-the-job-training er især store inden for faglig udvikling, samarbejde, tryghed i arbejdet og jobsikkerhed. Her er det op mod – og i flere tilfælde over – dobbelt så stor en andel af de opkvalificerede ved on-the-job-training, som oplever en værdiskabelse, sammenlignet med de ikke-opkvalificerede, hvor den samlede gruppe af alle opkvalificerede befinder sig et sted midt i mellem i alle tilfælde.

N=888 (Ikke-opkvalificerede), N=483 (Alle opkvalificerede), N=77 (Opkvalificering ved on-the-job-training). Værdiskabelsen er kun opgjort for respondenter, som anvender AI. Respondenter, som har svaret "Ved ikke" er frasorteret for hvert værdimål.

Danmarks næste AI-kapitel

Analysen tegner et billede af et Danmark, der er godt i gang med at anvende AI, og hvor teknologien allerede spiller en rolle i mange medarbejders hverdag. Samtidig står det klart, at udbredelsen af AI går hurtigere end den organisatoriske forankring. Mange arbejder aktivt med AI-værktøjer, men færre har endnu de strategier, strukturer og kompetencer, der skal til for at udnytte teknologien fuldt ud og på lang sigt.

Analysen viser et tydeligt mønster om en generel oplevelse af, at værdien af AI rækker langt ud over produktivtetsgevinster. På tværs af sektorer oplever organisationer forbedret kvalitet i opgaveløsningen, hurtigere beslutningsprocesser og større innovationskraft. Mange fremhæver desuden, at AI bidrager positivt til arbejdsglæden, fordi teknologien fjerner støj og frigør tid til mere meningsfulde opgaver. Det viser, at potentialet i AI handler om mere end effektivisering alene og i stigende grad knytter sig til både trivsel og faglighed.

Analysen viser også forskelle mellem privat og offentlig sektor. De private virksomheder er samlet set længere fremme i udbredelsen, mens forskellene bliver mindre, når man sammenligner større organisationer. Det peger på, at modenhed i højere grad er et spørgsmål om organisatorisk kapacitet og ledelsesmæssigt fokus end om sektor.

Opkvalificering fremstår som en af de mest afgørende drivkræfter for udviklingen. De organisationer, der lykkes, arbejder tæt på praksis og integrerer læring i konkrete arbejdsopgaver. De involverer både ledere og medarbejdere og gør kompetenceudvikling til en del af hverdagen i stedet for en aktivitet, der ligger ved siden af. Mange er dog stadig ved at finde en form, hvor læring og forankring går hånd i hånd.

Samlet set viser analysen et AI-landskab i bevægelse. Der sker en udvikling fra eksperimenter til mere forankrede arbejdsgange, fra enkeltstående værktøjer til nye måder at organisere arbejdet på og fra lokale initiativer til bredere transformationer. Det næste skridt handler mindre om teknologi og mere om at skabe de menneskelige og organisatoriske rammer, der gør ansvarlig og skalerbar brug af AI mulig.