

Sådan omsætter Danmark AI til værdi

Erfaringer fra de første 314.000
opkvalificeringer i AI-kompetencepagten

Udarbejdet for
AI-kompetencepagten
Marts 2026

Indhold

Forord	3
Sammenfatning	3
Anbefalinger til danske arbejdspladser	4
Formål med rapporten	6
Datagrundlag og tilgang	7
Status på opkvalificeringsindsatsen	8
Opkvalificering og AI-impact	11
Udfordringer og barrierer	14
Cases: Opkvalificering i praksis	18

AI-kompetencepagten er et nationalt partnerskab i regi af Digital Dogme, der samler virksomheder, uddannelsesinstitutioner og organisationer om at styrke danskernes AI-kompetencer. Ambitionen er at opkvalificere 1 million danskere på tre år.

I sit første år har pagten mobiliseret mere end 70 partnere og bidraget til opkvalificering af over 300.000 danskere gennem kurser, praksisnær træning og kompetenceudvikling i arbejdet. Fokus er at omsætte AI til konkret værdi i opgaveløsningen.

AI-kompetencepagten er stiftet af AOF, Atea, ATP, CBS, DI Digital, DR, Erhvervsakademi København, EY, Finans Danmark, Finansforbundet, HBS Economics, HK, IDA, Jobindex, Københavns Kommune, Københavns Luft-havne (CPH), Lantmännen Schulstad, Lederne, Microsoft, Netcompany, PFA, PwC, SDU, Visma Enterprise og Aarhus Business College.

Forord

Danmark har i 2025 vist, at ambition og handling kan gå hånd i hånd. AI-kompetencepagtens første år er beviset: 70+ partnere, der i fællesskab har løftet 314.000 mennesker til at arbejde mere kvalificeret med kunstig intelligens – på tværs af brancher, faggrupper og erfaringsniveauer.

Det handler om mennesker. Om den digitale generalist, der opdager at AI kan frigøre tid til det arbejde, der virkelig rykker. Om lederen, der endelig har et sprog for, hvad AI kan bidrage med i organisationen. Om medarbejderen, der efter on-the-job-training oplever næsten dobbelt så stor faglig udvikling som kolleger uden opkvalificering. Og det handler om et arbejdsmarked med både styrket konkurrenceevne og trygge medarbejdere, der har forståelse for både potentialer og risici ved AI.

Pagtens første år har ikke blot dokumenteret omfang. Det har givet os konkret viden om, hvad der virker – og hvad der mangler. 92 pct. af danske virksomheder har stadig ingen AI-kompetencestrategi. Det er det gap, pagten skal hjælpe med at lukke i de kommende år.

Lilian Mogensen,
Forperson for AI-kompetencepagten

Mads Samsing,
Forbundsformand i HK Danmark og
viceforperson for AI-kompetencepagten

Sara Amini,
Group CIO Atea ASA og
viceforperson for AI-kompetencepagten

Sammenfatning

314.000 opkvalificeringer

Pagtens partnere har i 2025 nået bredt ud på tværs af det danske arbejdsmarked, med særligt fokus på digitale generalister, der udgør flertallet af arbejdsstyrken.

Opkvalificering virker

Der er en klar sammenhæng mellem opkvalificering og værdiskabelse. On-the-job-training skiller sig særligt ud med op mod dobbelt så stor positiv effekt af AI på arbejdsglæde og faglig udvikling.

Strategien mangler

92 pct. af danske virksomheder og organisationer har ingen AI-kompetencestrategi, mens 60 pct. af ikke-opkvalificerede medarbejdere ønsker at blive det.

Partnerne viser vejen

De bedste resultater kommer, når opkvalificering er en integreret del af hverdagen frem for et enkeltstående initiativ.

Anbefalinger til danske arbejdspladser

AI-kompetencepagtens første år har ikke blot dokumenteret omfanget af en bred opkvalificeringsindsats. Det har også genereret konkret viden om, hvad der virker, for hvem og under hvilke betingelser. Følgende anbefalinger er funderet i denne viden.

Anbefalingerne trækker på erfaringsdeling i pagtens taskforces samt på mønstre på tværs af pagtens monitoreringsdata og AI Impact Barometeret 2025. De er rettet mod danske arbejdspladser, der ønsker at omsætte AI-kompetencer til reel værdi for både forretning og medarbejdere, og afspejler, hvad AI-kompetencepagtens partnere har erfaret i praksis gennem et år med bred opkvalificering på tværs af brancher, medarbejdertyper og organisationsstørrelser.

Særligt tre mønstre går igen:

1. Praksisnær læring slår konsekvent formel undervisning på effekt
2. Bredt funderede indsatser når de medarbejdere, der ellers overses
3. Manglende strategisk forankring er den hyppigste årsag til, at selv velmenende indsatser ikke bider sig fast.

Hvad danske arbejdspladser kan lære af AI-kompetencepagtens første år

1. Byg AI-læring ind i hverdagen

On-the-job-training hænger sammen med en dobbelt så stor effekt af AI på arbejdsglæde og faglig udvikling sammenlignet med ingen opkvalificering. Alligevel mangler 92 pct. af virksomhederne en AI-kompetencestrategi. Anbefalingen er enkel: **gør AI-læring til en del af den daglige opgaveløsning, frem for noget, der sker ved siden af.**

2. Prioritér generalisterne

Pagtens opkvalificeringer har primært nået de digitale generalister. Og det er der god grund til. Det er den gruppe, der udgør flertallet af arbejdsstyrken, og som oftest overses, når virksomheder investerer i AI-kompetencer. **Løft dem, der bruger basale digitale værktøjer til daglig.**

3. Start med ledelsen

Over halvdelen af både medarbejdere og ledere angiver, at manglende strategisk retning er den største barriere for AI-udbredelse. En væsentlig del af forklaringen er, at ledelsen ofte ikke selv er rustet til at træffe kvalificerede beslutninger om AI. **Ledere har brug for tilstrækkelig AI-forståelse til at kunne sætte retning, prioritere indsatser og skabe de organisatoriske rammer, der gør opkvalificering til mere end enkeltstående initiativer.**

4. Prioritér opkvalificering som en kontinuerlig indsats

De arbejdspladser, der er kommet længst med AI, er ikke fri for kompetenceudfordringer – de har blot fået nye. For AI-Frontløberne er den dominerende barriere, at medarbejdernes kompetencer ikke følger med udviklingen. Behovet for opkvalificering forsvinder ikke, når AI er implementeret. Det forskydes. **Betragt derfor ikke AI-opkvalificering som et afgrænset projekt, men som en del af organisationens hverdag.**

5. Adressér utryghed – det betaler sig

Blandt medarbejdere, der bruger AI, oplever 11 pct. negativ effekt på jobsikkerheden. Den gruppe må ikke overses. Men data viser også, at målrettet opkvalificering er det mest effektive svar: 39 pct. af medarbejdere, der har deltaget i on-the-job-training, oplever øget jobsikkerhed – mere end dobbelt så mange som blandt ikke-opkvalificerede. **Tryghed er med andre ord ikke en forudsætning for opkvalificering, men et resultat af den.**

Formål med rapporten

Denne rapport dokumenterer omfanget og karakteren af AI-kompetencepagts opkvalificeringsindsats i 2025 og undersøger, hvordan opkvalificering bidrager til at realisere værdien af AI i danske virksomheder og organisationer.

Det danske arbejdsmarked er under forandring, og AI er en af de væsentligste drivkræfter. AI-kompetencepagten blev lanceret med en klar ambition: at sikre, at den danske arbejdsstyrke er rustet til at arbejde og skabe værdi med kunstig intelligens. Efter pagts første år er der behov for at gøre status – ikke blot på omfanget af opkvalificeringen, men også på de målbare effekter af indsatsen.

De 70+ partnere i pagten er gået sammen om mere end at følge med udviklingen. Vi arbejder aktivt med at udvikle og afprøve, hvordan opkvalificering kan omsættes til organisatorisk kapacitet i praksis. Ambitionen er at vise, hvordan en ambitiøs og integreret tilgang til AI-opkvalificering kan bidrage til både konkurrenceevne, kvalitet i opgaveløsningen og trivsel i arbejdet.

Denne rapport samler og systematiserer de erfaringer. Den dokumenterer omfanget og

karakteren af pagts opkvalificeringsindsats i 2025 og undersøger, hvordan opkvalificering bidrager til værdiskabelse i danske virksomheder og organisationer. Formålet er ikke kun at give et statusbillede, men at bidrage med et mere præcist grundlag for de beslutninger, som mange arbejdspladser står overfor: hvordan man kommer i gang, hvad der virker, og hvordan indsatsen forankres bredt.

Rapporten har således tre formål. For det første at dokumentere rækkevidden og sammensætningen af pagts opkvalificeringsindsats. For det andet at belyse, hvordan disse indsatsbidrager til at skabe impact på danske arbejdspladser med udgangspunkt i dokumenterede sammenhænge mellem opkvalificering og oplevet værdiskabelse af AI. Og for det tredje at identificere områder, hvor der er behov for justering eller styrkelse af pagts indsats fremadrettet.

Datagrundlag og tilgang

Rapportens analyser bygger på to komplementære datakilder: monitoreringsdata fra pagts partnere og AI Impact Barometeret 2025, som tilsammen giver et flerdimensionelt billede af opkvalificering og AI-impact.

Rapporten kobler monitoreringsdata om omfanget og typen af opkvalificering blandt pagts partnere med resultater fra AI Impact Barometeret 2025, der måler AI-modenhed, værdiskabelse, barrierer og opkvalificering bredt på det danske arbejdsmarked. Sammenstillingen af disse datakilder gør det muligt at belyse, i hvilket omfang opkvalificeringen blandt AI-kompetencepagts partnere hænger positivt sammen med den oplevede impact af AI. Analyserne er beskrivende og sammenholdende, og der foretages ikke kausale effektvurderinger. Rapporten peger på mønstre, der kan give indikationer på AI-kompetencepagts impact samt kvalificere den videre strategiske udvikling af AI-kompetencepagten.

Monitoreringsdata fra pagts partnere

Den primære datakilde er en omfattende dataindsamling blandt AI-kompetencepagts partnere. Alle partnere har modtaget indberetningsskemaer, hvor de har indberettet antallet af gennemførte opkvalificeringer – herunder fordelt på interne og eksterne opkvalificeringer samt på indsats- og medarbejdertyper. Indberetningerne er efterfølgende kvalitetssikret gennem en grundig opfølgings- og valideringsproces.

Dataindsamlingen er suppleret med registerdataopgørelser. Det omfatter registerudtræk over aktiviteten på ordinære uddannelser og videregående VEU-forløb blandt pagts videregående uddannelsesinstitutioner, hvor de enkelte uddannelsesforløb er kategoriseret efter, om de indeholder en tilstrækkelig grad af AI-indhold. Desuden er der foretaget udtræk over aktiviteten på AMU-kurser inden for relevante efteruddannelsesudvalg.

Endelig er der foretaget simple statistiske beregninger af sandsynligheden for overlap mellem forskellige indsatser, og de samlede opkvalificeringstal er nedjusteret herefter.

AI Impact Barometeret 2025

AI Impact Barometeret 2025, udarbejdet af HBS Economics for Digital Dogme og HK, er baseret på to separate spørgeskemaundersøgelser: en blandt 2.022 medarbejdere og en blandt 1.008 ledere og arbejdsgivere på det danske arbejdsmarked. Barometeret belyser fire hovedtemaer: AI-modenhed, barrierer for udbredelse, værdiskabelse og -tab, samt opkvalificering og medarbejderperspektiver.

Barometeret gør det muligt at sammenligne oplevelsen af AI-værdiskabelse på tværs af medarbejdere, der har modtaget opkvalificering, og dem, der ikke har. Det giver desuden mulighed for at adskille effekten af forskellige opkvalificeringsformer, herunder særs kilt at belyse effekten af on-the-job-training.



Status på opkvalificeringsindsatsen

I pagtens første år har partnerne sørget for, at 314.000 personer er blevet opkvalificeret inden for AI. Indsatsen har haft stor rækkevidde og har været rettet mod brede målgrupper, mens betydelige dele af de interne opkvalificeringer er gennemført via praksisnære læringsformer.

314.000 er blevet opkvalificeret i 2025

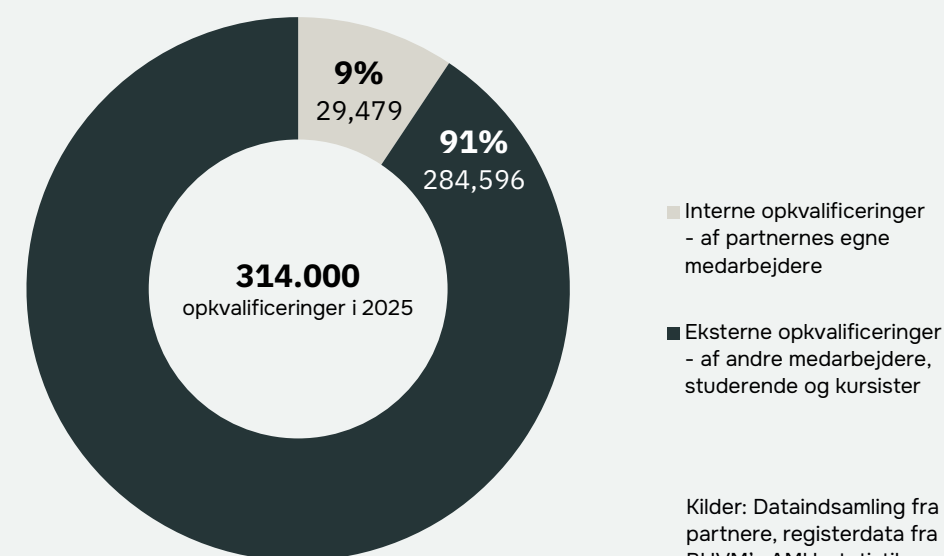
AI-kompetencepagtens partnere har i 2025 været ansvarlige for i alt 314.000 AI-opkvalificeringer. Heraf udgør eksterne opkvalificeringer – det vil sige opkvalificeringer af andre medarbejdere end partnernes egne samt studerende og kursister – langt størstedelen med 284.596 (91 pct.). De resterende 29.479 (9 pct.) er interne opkvalificeringer af partnernes egne medarbejdere.

Det samlede opkvalificeringstal afspejler pagtens brede rækkevidde. Mange af de eksterne

opkvalificeringer er gennemført af pagtens uddannelsesinstitutioner, der har implementeret AI i deres fuldtidsuddannelser eller VEU-kurser. Fordelingen mellem interne og eksterne opkvalificeringer indikerer, at pagten i høj grad har fungeret som en platform for at nå bredt ud – især gennem de partnere, der udbyder uddannelse og kurser. Samtidig peger den relativt begrænsede andel af interne opkvalificeringer på, at der kan være et potentiale for at styrke den organisationsinterne kompetenceudvikling yderligere.

9 ud af 10 opkvalificeringer er eksterne

Figur 1: AI-kompetencepagtens AI-opkvalificeringer i 2025



Kilder: Dataindsamling fra AI-kompetencepagtens partnere, registerdata fra Danmarks Statistik samt BUVM's AMU-statistik

Partnernes egne medarbejdere opkvalificeres i højere grad praksisnært

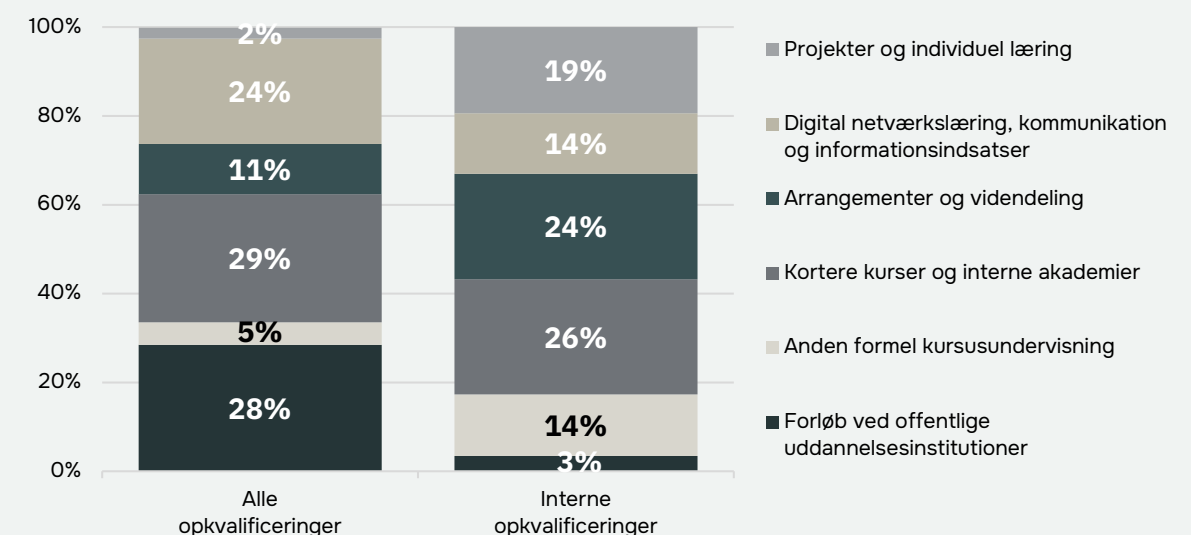
På tværs af alle 314.000 opkvalificeringer er størstedelen foregået ved kortere kurser og interne akademier (29 pct.) samt forløb ved offentlige uddannelsesinstitutioner (28 pct.). Desuden udgør digital netværkslæring og informationsindsatser en væsentlig andel (24 pct.). Tilsammen dækker disse tre kategorier over 80 pct. af den samlede opkvalificeringsindsats.

Denne højere andel praksisnær opkvalificering er i tråd med den blended learning-tilgang, som AI-kompetencepagten bygger på, hvor læring sker gennem en kombination af erfaring (70 pct.), samarbejde (20 pct.) og formel undervisning (10 pct.) – den såkaldte 70-20-10-model. At de praksisnære læringsformer fylder mere internt, tyder på, at indsatserne for partnernes egne medarbejdere er designet til at skabe reel kompetenceanvendelse snarere end blot formel videnopbygning.

For de knap 30.000 interne opkvalificeringer er billedet anderledes. Her er indsatsen mere spredt, med kortere kurser og akademier (26 pct.), arrangementer og videndeling (24 pct.) samt projekter og individuel læring (19 pct.) som de største kategorier. At projekter og individuel læring fylder langt mere internt end eksternt, understreger, at partnernes egne indsats i højere grad er praksisnære og knyttet til den daglige opgaveløsning.

Opkvalificeringen består særligt af kurser og offentlige uddannelsesforløb

Figur 2: Fordeling af opkvalificering på indsatsstyper



Kilder: Dataindsamling fra AI-kompetencepagtens partnere, registerdata fra Danmarks Statistik samt BUVM's AMU-statistik

Størstedelen af de opkvalificerede er digitale generalister

Kompetencepagtsens monitoreringsdata skelner mellem tre typer af medarbejdere:

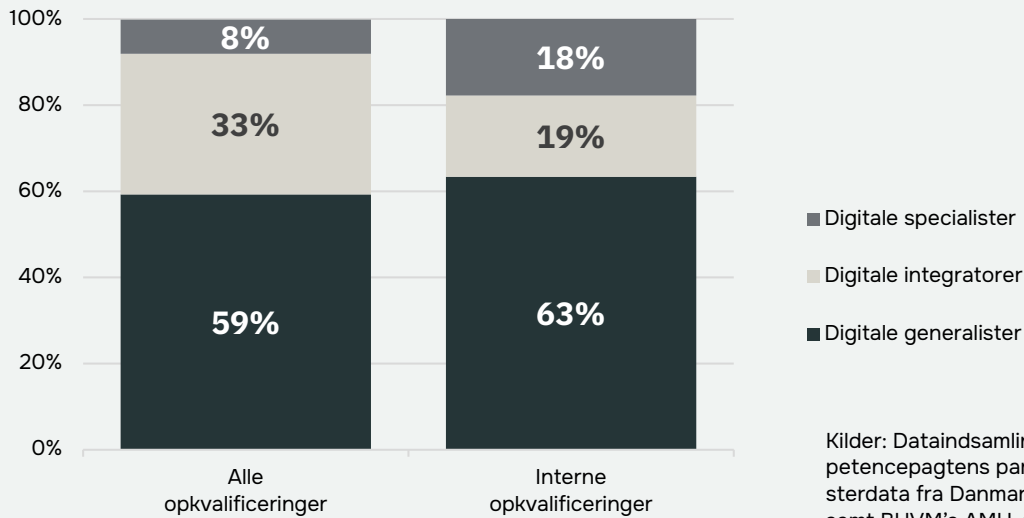
- **Digitale generalister**, der bruger basale digitale værktøjer i deres daglige arbejde uden at have en specifik digital profil.
- **Digitale integratorer**, der anvender, tilpaser og integrerer mere avancerede digitale løsninger inden for deres fagområde.
- **Digitale specialister**, der udvikler og vedligeholder digitale løsninger, og hvis job primært er centreret om det digitale.

De digitale generalister udgør ca. 6 ud af 10 opkvalificeringer. Det gælder, både når man betragter alle 314.000 opkvalificeringer, og når man ser isoleret på de interne opkvalificeringer. Digitale integratorer udgør en tredjedel af alle opkvalificeringer, men kun ca. en femtedel af de interne. Digitale specialister står for 8 pct. af de samlede opkvalificeringer, men hele 18 pct. af de interne.

Til sammenligning viser AI Impact Barometeret, at AI-opkvalificeringen på hele arbejdsmarkedet blot udgøres af ca. 1/5 digitale generalister, hvor resten er ligeligt fordelt mellem integratorer og specialister. Denne forskel afspejler en central prioritering af bredden i AI-kompetencepagts arbejde. AI-kompetencepagten har sat sig for at løfte AI-kompetencer på tværs af hele arbejdsstyrken, og den høje andel af digitale generalister viser, at indsatsen når ud til de mange medarbejdere, der ikke har en teknisk baggrund, men som i stigende grad forventes at kunne anvende AI i deres daglige opgaveløsning.

6 ud af 10 opkvalificerede er digitale generalister

Figur 3: Fordeling af opkvalificering på medarbejdertyper



Kilder: Dataindsamling fra AI-kompetencepagtsens partnere, registerdata fra Danmarks Statistik samt BUVM's AMU-statistik

Opkvalificering og AI-impact

Pagtsens opkvalificeringsindsatser er tæt forbundet med AI-impact på det danske arbejdsmarked. Dette underbygges af indsigter fra AI Impact Barometeret 2025, der viser en tydelig sammenhæng mellem opkvalificering og oplevet værdiskabelse af AI. Her oplever medarbejdere, der har modtaget opkvalificering – og særligt on-the-job-training – konsekvent større positiv impact af AI end dem, der ikke har.

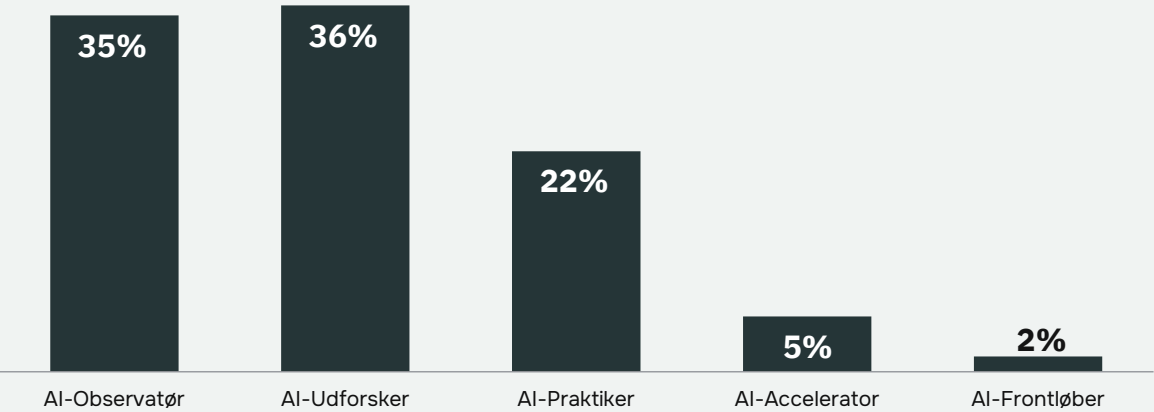
Mange virksomheder og organisationer er fortsat på et tidligt AI-stadie

For at forstå sammenhængen mellem opkvalificering og værdiskabelse er det relevant først at se på den bredere kontekst for AI-anvendelse i Danmark. AI Impact Barometeret viser, at to tredjedele af de danske virksomheder og organisationer nu anvender AI. 35 pct. er AI-Observatører, der endnu ikke bruger AI-værktøjer. 36 pct. eksperimenterer (AI-Udforskere), 22 pct. anvender AI fast (AI-Praktikere), og 7 pct. har implementeret systematisk (AI-Acceleratorer) eller udvikler egne AI-løsninger (AI-Frontløbere).

Denne fordeling indikerer, at AI er bredt udbredt, men at mange virksomheder fortsat er i en tidlig fase. Det er i denne kontekst, at AI-kompetencepagts opkvalificeringsindsats er særligt relevant. Med de 314.000 opkvalificeringer i 2025 adresserer pagten netop det behov, modenhedsfordelingen afspejler: at hjælpe arbejdsgivere og medarbejdere videre fra eksperimenter til systematisk anvendelse og øge værdiskabelsen for dem, der allerede anvender AI.

2 ud af 3 virksomheder og organisationer er fortsat på et tidligt AI-stadie

Figur 4: Virksomheder og organisationers AI-modenhed



Kilde: AI Impact Barometeret 2025. N = 988 virksomheder og organisationer.

Der er en positiv sammenhæng mellem opkvalificering og AI-impact

Data fra AI Impact Barometeret viser en klar sammenhæng mellem opkvalificering og den samlede oplevede værdiskabelse af AI. Blandt medarbejdere, der har modtaget opkvalificering via on-the-job-training, oplever hele 90 pct. en positiv effekt af AI i deres arbejde. For alle opkvalificerede er andelen 88 pct., mens den falder til 80 pct. blandt dem, der ikke har modtaget nogen form for AI-opkvalificering.

Forskellen på 10 procentpoint mellem de ikke-opkvalificerede og dem med on-the-job-training er bemærkelsesværdig, fordi den indikerer, at opkvalificering ikke blot øger den formelle viden om AI, men reelt styrker medarbejdernes evne til at omsætte AI til værdi i praksis. At on-the-job-training ligger højest, er i tråd med AI-kompetencepagtens blended learning-tilgang, hvor praksisnær læring i den daglige opgaveløsning vægtes højt.

Selv om det overordnede niveau af oplevet værdiskabelse er relativt højt på tværs af alle tre grupper, peger den systematiske forskel på, at opkvalificering bidrager positivt til at flytte medarbejderne fra passiv brug af AI til aktiv og værdiskabende anvendelse. Det er et resultat, der understøtter rationalet bag en bred opkvalificeringsindsats som AI-kompetencepagtens. Resultaterne indikerer således, at de opkvalificeringsindsatser, AI-kompetencepagtens partnere står bag, hænger tæt sammen med øget værdiskabelse ved brugen af AI på det danske arbejdsmarked.

Opkvalificerede medarbejdere oplever oftere positivt impact af AI

Figur 5: Medarbejderes værdiskabelse ved brug af AI, fordelt på opkvalificeringsstatus



Kilde: AI Impact Barometeret 2025. N = 762 (ikke-opkvalificerede), N = 411 (alle opkvalificerede), N = 68 (on-the-job-training). Kun respondenter, der anvender AI, indgår.

On-the-job-training er forbundet med dobbelt så stort AI-impact på arbejdsglæde og faglig udvikling

Når den samlede værdiskabelse brydes ned på udvalgte, specifikke dimensioner, bliver forskellen mellem grupperne markant tydeligere. Det er især med hensyn til faglig udvikling og arbejdsglæde, at opkvalificering – og særligt on-the-job-training – gør en afgørende forskel. Blandt medarbejdere med on-the-job-training oplever 71 pct., at AI styrker deres faglige udvikling, mod 57 pct. for alle opkvalificerede og blot 38 pct. for de ikke-opkvalificerede. Mht. arbejdsglæde hedder andelen hhv. 57 pct., 47 pct. og 32 pct. I begge tilfælde er værdiskabelsen ved brugen af AI altså næsten dobbelt så stor, når medarbejderne har indgået i on-the-job-training, som når de ikke er blevet opkvalificeret.

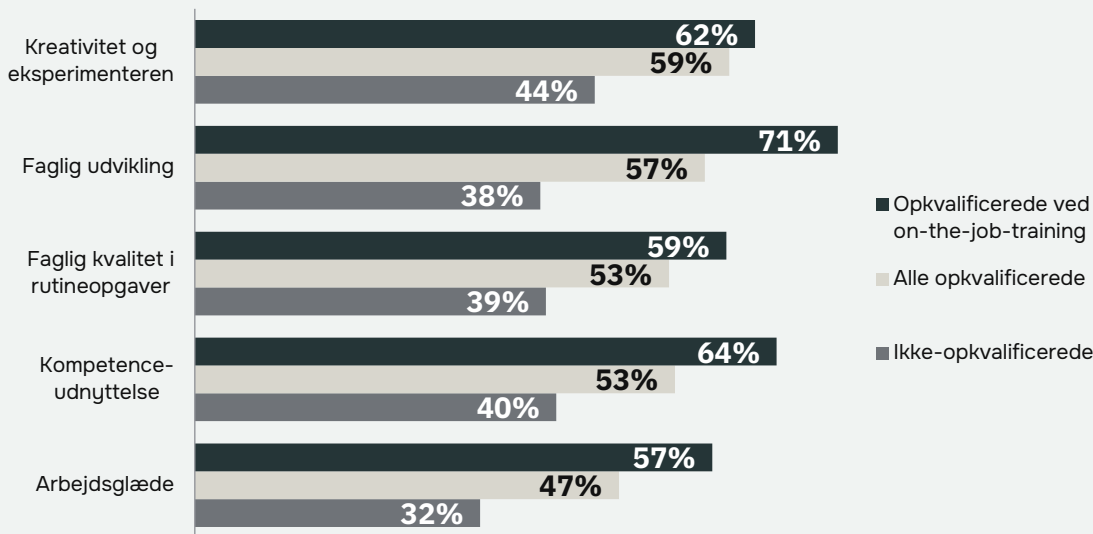
Et tilsvarende mønster ses for kompetenceudnyttelse (64 pct. mod 40 pct.), kreativitet og eksperimenteren (62 pct. mod 44 pct.) og

faglig kvalitet i rutineopgaver (59 pct. mod 39 pct.). Den flerdimensionelle værdiskabelse indikerer, at praksisnær opkvalificering ikke blot øger medarbejderes produktivitet, men også styrker deres trivsel, engagement og innovativt onskraft i arbejdet med AI.

Resultaterne understreger, at opkvalificering hænger tæt sammen med øget værdiskabelse ved brugen af AI – ikke blot i form af produktivitet, men også på dimensioner som faglig udvikling, arbejdsglæde og kompetenceudnyttelse. Det peger i retning af, at AI-kompetencepagtens 314.000 AI-opkvalificeringer i 2025 har haft tilsvarende positive implikationer for en stor gruppe medarbejdere på det danske arbejdsmarked.

AI's impact på faglig udvikling og arbejdsglæde hænger tæt sammen med opkvalificering

Figur 6: AI's impact på udvalgte parametre, fordelt på medarbejderes opkvalificeringsstatus



Kilde: AI Impact Barometeret 2025. N = 762 (ikke-opkvalificerede), N = 411 (alle opkvalificerede), N = 68 (on-the-job-training). Kun respondenter, der anvender AI, indgår.



Udfordringer og barrierer

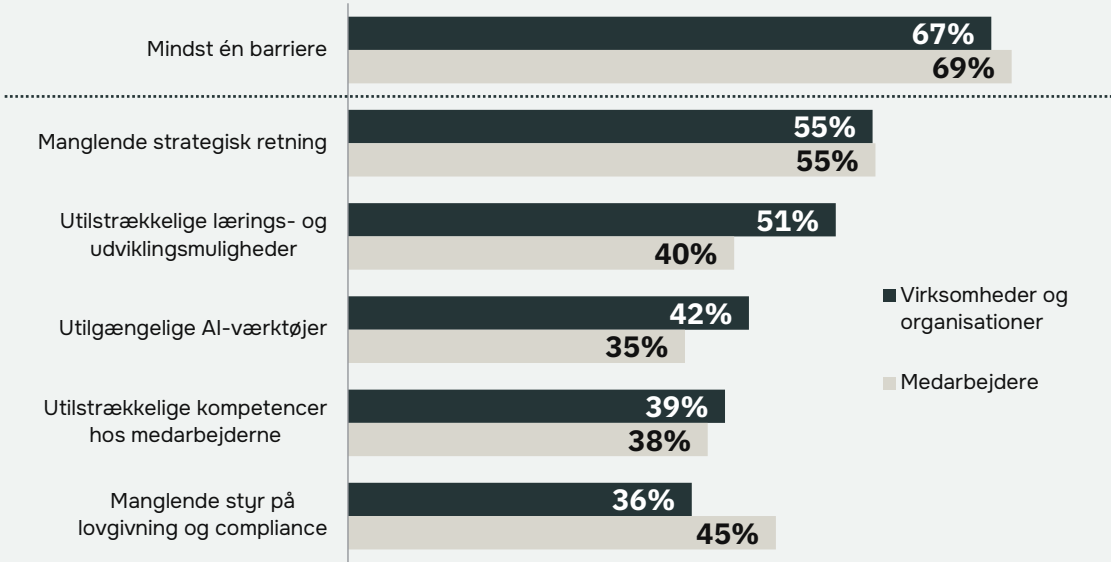
Trods de store indsatser i 2025 er der fortsat store potentialer for en bredere og bedre AI-anvendelse gennem pagts videre arbejde. Således peger data på vedvarende barrierer på det bredere arbejdsmarked med hensyn til udbredelse og anvendelse af AI. Særligt kompetencer og strategisk retning udgør fortsat centrale udfordringer for den videre udbredelse af AI, hvor mange medarbejdere ønsker mere opkvalificering, end de tilbydes. Disse barrierer er vigtige at forstå for den videre udvikling af pagts indsats.

2 ud af 3 medarbejdere og arbejdsgivere oplever barrierer for at anvende AI
AI Impact Barometeret viser, at ca. to tredjedele af både virksomheder og medarbejdere oplever mindst én barriere for udbredelsen og anvendelsen af AI. Manglende strategisk retning er den mest udbredte barriere, angivet af 55 pct. af både virksomheder og medarbejdere, efterfulgt af utilstrækkelige lærings- og udviklingsmuligheder (51 pct. af medarbejdere, 40 pct. af virksomheder).

At manglende lærings- og udviklingsmuligheder rangerer blandt de største barrierer, understreger, at der trods pagts 314.000 opkvalificeringer fortsat er et gap mellem udbud og behov på det samlede arbejdsmarked, som pagts indsatser kan bidrage til at imødegå. Samtidig understreges vigtigheden af AI-kompetencepagts fortsatte arbejde også af de relativt høje andele, der anser utilstrækkelige kompetencer som en barriere.

Manglende strategisk retning er den største barriere for udbredelsen af AI

Figur 7: Top 5 barrierer for brug af AI blandt arbejdsgivere og medarbejdere



Kilde: AI Impact Barometeret 2025. N = 1.008 virksomheder og organisationer, N = 2.022 medarbejdere.

Der er mismatch mellem medarbejdernes ønsker og arbejdsgivernes strategier

Ud over de strukturelle barrierer peger data på et betydeligt uforløst potentiale for yderligere AI-opkvalificering – et potentiale, som pagtens partnere er centralt placeret til at adressere i de kommende år. To nøgletal illustrerer dette gab med særlig tydelighed.

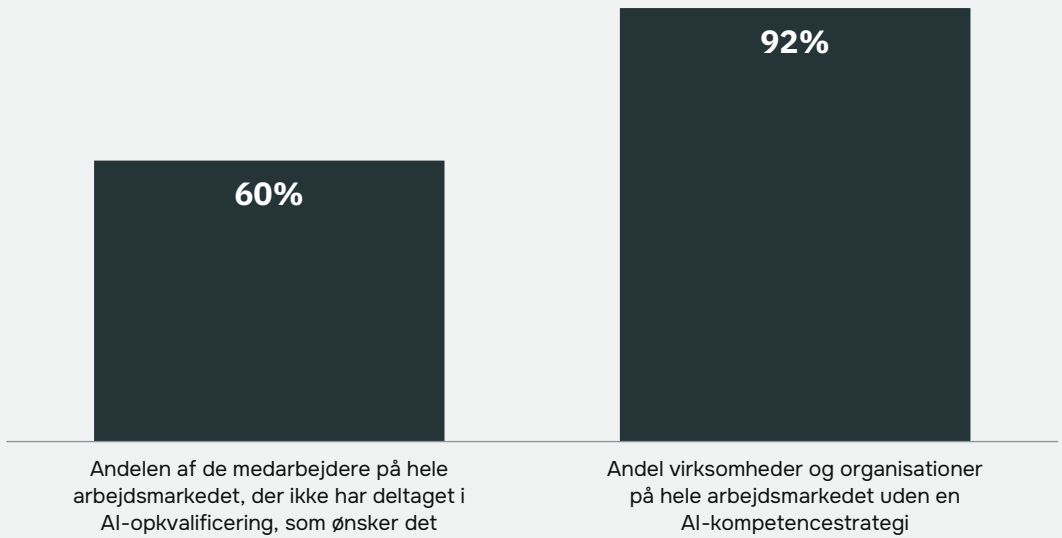
For det første ønsker 60 pct. af alle medarbejdere, der ikke har modtaget AI-opkvalificering, at blive opkvalificeret. Efterspørgslen efter kompetenceudvikling er således høj blandt de medarbejdere, som endnu ikke har fået muligheden. For det andet mangler hele 92 pct. af alle virksomheder og organisationer en AI-kompetencestrategi. Det betyder, at langt de fleste arbejdspladser endnu ikke har etableret en

systematisk ramme for, hvordan medarbejderne skal opkvalificeres inden for AI.

Samspillet mellem de to tal er centralt: medarbejderne vil gerne, men virksomhederne har ikke de strategiske rammer på plads til at imødekomme ønsket. Så længe ni ud af ti virksomheder mangler en kompetencestrategi, risikerer opkvalificeringsindsatsen at forblive fragmenteret og afhængig af individuel motivation frem for organisatorisk prioritering. Det peger på, at den videre indsats i AI-kompetencepagten ikke blot bør fokusere på at udbyde flere indsatser, men også på at hjælpe virksomheder med at etablere de strategiske rammer, der gør opkvalificering til en integreret del af organisationens AI-rejse.

Mange flere medarbejdere ønsker sig opkvalificering – men strategierne mangler

Figur 8: Opkvalificeringsønsker blandt medarbejdere og AI-kompetencestrategier blandt arbejdsgivere



Kilde: AI Impact Barometeret 2025. N = 1.531 (medarbejdere), N = 901 (virksomheder og organisationer).



Cases: Opkvalificering i praksis

De kvantitative analyser dokumenterer omfanget og udbredelsen af opkvalificeringsindsatsen. For at forstå, hvordan indsatsen omsættes i praksis, suppleres analysen med en række cases.

Formålet med disse cases er at belyse, hvordan opkvalificering konkret påvirker arbejdsopgaver, roller og værdiskabelse i forskellige organisatoriske og faglige kontekster. Historierne giver indsigt i de mekanismer, der ikke kan aflæses direkte i de kvantitative data.

På tværs af cases tegner der sig et konsistent mønster. For det første viser de, hvordan praksisnær opkvalificering bidrager til, at medarbejdere i højere grad indgår som aktive deltagere i arbejdet med AI. For det andet tydeliggør de, at værdien af AI er afhængig af en tæt kobling mellem teknologi, konkrete arbejdsopgaver og faglig dømmekraft. For det tredje peger de på, at opkvalificering ikke alene udvikler individuelle kompetencer, men også styrker organisationers samlede kapacitet til at anvende AI.

Historierne skal således læses som empiriske nedslag, der uddyber og kvalificerer rapportens overordnede analyser.

De følgende cases repræsenterer forskellige grupper på arbejdsmarkedet – på tværs af fagligheder, erfaringsniveauer og tilknytning til arbejdsmarkedet. Fælles for dem er, at de har deltaget i enten interne eller eksterne opkvalificeringsindsatser hos AI-kompetencepagtens partnere. Det giver et nuanceret billede af, hvordan opkvalificering udfolder sig i praksis i forskellige organisatoriske og læringsmæssige kontekster.

Case 1: Microsoft og Inclusive Tech Lab

Når AI skaber deltagelse og selvstændighed

Inclusive Tech Lab viser, hvad det betyder i praksis, når mennesker med handicap ikke bare er brugere af ny teknologi – men medskabere af den. Og hvad der sker, når opkvalificering tager udgangspunkt i den enkeltes konkrete behov.

Rasmus Duus Asmussen,
Disability Tech-ambassadør,
Inclusive Tech Lab



Disability Tech-ambassadør hos Inclusive Tech Lab, Rasmus Duus Asmussen, har cerebral parese og et meget konkret problem: han havde brug for at kunne tage noter, men ingen af de kendte metoder virkede. Håndskrift var vanskelig på grund af finmotoriske udfordringer. Diktering gav lange, uoverskuelige tekstmasser. Lydoptagelser manglede visuelt overblik. Manuelle punktlistor var for langsomme.

Vendepunktet kom, da han gennem opkvalificering i Inclusive Tech Lab begyndte at bruge AI som udviklingsredskab frem for blot som et generelt hjælpemærktøj. Med udgangspunkt i egne behov udviklede han et Obsidian-plugin, hvor optagelse bliver til transskription og derefter til korte, strukturerede noter – finjusteret gennem 15 A/B-tests, så resultatet matchede hans synsmæssige behov og gav samme umiddelbarhed som papir, men uden de motoriske barrierer.

En reel forandring

Resultatet er mere end en optimeret proces. AI-løsningen gør det muligt hurtigt at få tanker ud af hovedet, før de forsvinder, og omsætte dem til noter, der faktisk kan bruges bagefter. Det giver mindre kognitiv og visuel belastning, mere selvstændighed og bedre mulighed for at deltage aktivt i uddannelse og hverdagsliv.

Som Rasmus selv siger: ”Jeg er Disability Tech-ambassadør, fordi jeg gerne vil bidrage til udviklingen af ny teknologi og selv blive kloge på, hvordan teknologi kan hjælpe folk med handicap.”

Fra individuel erfaring til fælles læring

Casen er ikke enestående – den er et eksempel på, hvad Inclusive Tech Lab er skabt til at muliggøre. Med støtte fra Microsoft har Videnscenter om handicap etableret et tilgængeligt rum, hvor mennesker med handicap kan afprøve AI i praksis, dele erfaringer og udvikle løsninger med udgangspunkt i virkelige hverdagsbehov. Siden åbningen i august 2025 er der afviklet en række opkvalificeringstiltag i form af workshops og webinarer om prompting, Vibe Coding og implementering af AI i organisationer.

Case 2: IDA

AI er ikke kun for udviklerne

For mange med ikke-tekniske roller føles AI som en lukket dør. IDAs AI Hackathon viser, hvad der sker, når opkvalificering er praksisnær, hands-on og foregår side om side med dem, der har de tekniske kompetencer.

Kira Cecilie Vang Ingvorsen,
Digital Forretningsudvikler,
IDA



Kira Cecilie Vang Ingvorsen er Digital Forretningsudvikler i IDAs afdeling for Digital Udvikling. Hun arbejder tæt med udviklere om digitale løsninger, men uden selv at kode. Før opkvalificeringen oplevede hun AI som noget, der tilhørte udviklerne. Opgaver med dataanalyse eller prototypeudvikling blev derfor pareret og ventede på tekniske kompetencer.

Praksisnær opkvalificering: læring som arbejde

Vendepunktet kom med IDAs AI Hackathon. En intern heldagskompetencedag, hvor medarbejdere på tværs af fagligheder arbejdede hands-on med agentisk AI-udvikling ved hjælp af Claude Code. Læring og anvendelse skete samtidig i arbejdet med konkrete opgaver.

Allerede inden for få timer sad deltagerne med et fungerende produkt. Det ændrede oplevelsen af, hvad der er muligt, og hvem der kan bidrage.

Fra uger til timer: et funktionelt produkt på én dag

Et af holdene arbejdede med at omsætte næsten 8.000 medlemssurvey-svar til et interaktivt analyseværktøj med AI-drevet sentimentanalyse. Det, der normalt ville kræve uger at udvikle, blev til et funktionelt udkast inden arbejdsdagen var slut.

Erfaringen gjorde det tydeligt, at AI ikke erstatter faglighed og dømmekraft, men fjerner de tekniske barrierer, der tidligere har afgrænset, hvem der kan bidrage.

Et skifte i rolle: fra observatør til bidragyder

Opkvalificeringen flyttede ikke kun kompetencer, men også selvforståelse. Kira gik fra observatør til aktiv bidragyder i AI-projekter. Bekymringen for relevans blev afløst af nysgerrighed og handlekraft.

“Det var megafedt at se, hvor hurtigt man kunne gå fra idé til et ‘funktionelt’ udkast. Det drev lysten til at se, hvad man virkelig kan presse det til – og satte gang i de kreative tanker,” siger hun.

Når adgang bliver til kapabilitet

Kiras erfaringer peger på en central pointe. Når opkvalificering er tæt koblet til konkrete opgaver og foregår i samarbejde på tværs af fagligheder, ændrer den ikke kun, hvad medarbejdere kan. Den ændrer, hvad de oplever som deres rolle og ansvar i udviklingen.

AI bliver dermed ikke et specialiseret værktøj for de få, men en kapabilitet, der kan forankres bredt i organisationen. Det er her, værdien opstår. Ikke i teknologien alene, men i evnen til at gøre flere til aktive deltagere i arbejdet med den.

Case 3: HK Danmark

En træningsmakker, der aldrig bliver træt

Jane Helweg Foget,
Karriere- og Uddannelseskonsulent, HK



Med kort varsel til jobsamtalen og et CV klar til upload viste et HK-medlem, hvordan AI kan fungere som en skarp og tålmodig forberedelsespartner. Men teknologien kom ikke alene. Den kom med en vejleder, der vidste, hvornår den gav mening.

Da et HK-medlem i Nordjylland blev indkaldt til jobsamtale med kort varsel, var der ikke meget tid til den grundige forberedelse, de fleste ville ønske sig. CV, ansøgning og jobopslag lå klar, men hvordan bliver man skarp på det, man ikke ved, man overser?

Karriere- og Uddannelseskonsulent Jane Helweg Foget havde en idé. Hun havde tidligere afholdt webinarer ‘Få en god jobsøgningspartner med ChatGPT’ og sendte slidesene videre til medlemmet med en konkret prompt at starte fra. Det var den hands-on introduktion, der gjorde forskellen.

Fra prompt til indsigt

Medlemmet var ikke superbruger af ChatGPT, men med en konkret prompt at arbejde ud fra kom der gang i processen. CV, jobopslag og ansøgning blev uploadet, og ChatGPT gik i gang med at stille spørgsmål ud fra det præsenterede indhold. Det satte gang i refleksioner, og medlemmet kom i tanke om tidligere arbejdsopgaver, der var direkte relevante for stillingen.

Som medlemmet selv siger: ”Jeg blev skarpere på de blinde vinkler og jobopslagets helhed.”

Forberedelsen blev bredere funderet end de klassiske spørgsmål, man typisk forbereder sig

på – og kildekritikken var håndterbar, fordi man selv kender sig bedst.

Teknologien kan ikke stå alene

For Jane er casen også en påmindelse om, hvad god opkvalificering kræver. Det er ikke alle medlemmer, der er klar til at tage teknologien til sig – og for nogle ville det være en forstyrrelse frem for et kvalitetsløft. Den håndholdte vejledning er afgørende: at vurdere, om medlemmet er parat og trygt nok til at få udbytte af det.

Når de betingelser er til stede, bliver ChatGPT en tilgængelig øvebane – et rum til at øve konkrete svar, få stillet uforudsete spørgsmål og modtage feedback i eget tempo. En praksisnær opkvalificeringsform, der styrker både digitale kompetencer, kritisk sans og mod til at prøve nyt.

Fra vejledning til eget design

Jane har siden taget erfaringen videre. Som del af akademimodul ‘AI i praksis’ har hun designet en række prompts til jobsamtaleforberedelse og udviklet sin egen GPT – PromptTræner – så metoden kan bruges af flere medlemmer fremover. Det er et eksempel på, hvad der sker, når hands-on opkvalificering ikke stopper ved den enkelte: den bliver til viden, der kan deles, skaleres og bygges videre på.

Case 4: ReDI School of Digital Integration Denmark

Demokratisering af AI – fra adgang til specialisering

Hvordan går man fra ingen teknisk baggrund til at arbejde med avanceret AI i en dansk deep tech-virksomhed? Casen om Veena Narayanan viser, hvad der sker, når adgang til læring kobles med praksis, fællesskab og progression.

Veena Narayanan,
Industrial Post Doc,
Milestone Systems



Veena Narayanan arbejder i dag som Industrial Post Doc hos Milestone Systems, hvor hun anvender AI til avanceret teknisk problemløsning. Hun arbejder med Python og machine learning til at analysere data og udvikle prædiktive modeller. Hendes hverdag består af eksperimenter i værktøjer som Jupyter Notebook, hvor hun tester og forbedrer algoritmer inden for signal- og billedbehandling.

Veena repræsenterer den del af AI-arbejdsstyrken, hvor specialisering er afgørende, og hvor værdiskabelsen ligger tæt på teknologiens kerne. Hendes vej dertil begyndte ikke med en etableret position i tech, men med adgang til et læringsforløb, der gjorde det muligt at opbygge kompetencer trin for trin.

Fra læring til anvendelse: et miljø, der driver progression

Gennem ReDI School of Digital Integration Denmark blev Veena en del af et læringsmiljø, hvor AI ikke blev undervist som abstrakt teori, men som noget, der skulle anvendes i praksis. Programmerne kombinerer teknisk opkvalificering med konkrete projekter og samarbejde på tværs af fagligheder.

Et centralt element i forløbet er fællesskabet. Læring sker ikke alene, men i et miljø med mentorer og andre deltagere, hvor det er legitimt at stille spørgsmål og afprøve nye tilgange.

Som Veena selv beskriver det: "Fællesskabet og samarbejdet motiverede mig til at lære mere og stille spørgsmål. Forløbet gav mig en forståelse for de teknologier, der bruges i dag, og gjorde mig nysgerrig på at arbejde videre med AI i praksis."

Fra adgang til specialisering

Veenas historie peger på en vigtig pointe i arbejdet med AI-kompetencer. Demokratisering handler ikke kun om at give flere adgang til teknologien, men om at skabe reelle udviklingsveje frem mod specialisering.

ReDIs tilgang kombinerer bred adgang med mulighed for fordybelse. AI er integreret i hele læringsforløbet, fra de første digitale færdigheder til mere avancerede tekniske discipliner. Det gør det muligt for deltagere at bevæge sig fra grundlæggende forståelse til specialiserede roller.

Flere veje ind i AI-arbejdsstyrken

Veenas forløb illustrerer, hvordan målrettet opkvalificering kan skabe nye veje ind i den mere specialiserede AI-arbejdsstyrke. Ikke som et hurtigt skifte, men som en gradvis opbygning af kompetencer, erfaring og selvtillid.

Når læring er praksisnær, og når den kombineres med stærke fællesskaber og adgang til aktuelle teknologier, bliver det muligt for mennesker at vokse ind i roller, hvor de bidrager direkte til udviklingen af avancerede AI-løsninger.

Case 5: Udbetaling Danmark

AI som fagligt rygstød i hverdagen

AI understøtter i ATP dokumentationsarbejdet for kunderådgivere og frigør opmærksomhed til samtalen og den faglige vurdering, hvilket styrker både kvaliteten i notaterne, borgerbetjeningen og arbejdsglæden.

Bettina Korsgaard,
Kunderådgiver,
Udbetaling Danmark.



Kunderådgivere i Udbetaling Danmark betjener dagligt borgere med behov for vejledning om blandt andet pension. Det stiller høje krav til kvalitet, tempo og dokumentation. Efter hver samtale skal der udarbejdes et journalnotat - en lovpligtig opgave, som både er tidskrævende og stiller store krav til overblik og hukommelse.

Det har traditionelt betydet, at opmærksomheden i samtalen har været delt mellem at lytte til borgeren og samtidig huske, strukturere og formulere det, der efterfølgende skal dokumenteres.

Med AI har ATP introduceret værktøjet JN, som fungerer som et ekstra sæt ører, der opsamler og strukturerer samtalen og genererer et første udkast til journalnotatet. Rådgiveren gennemgår og tilpasser notatet efterfølgende. Det ændrer ikke opgaven, men hvor opmærksomheden ligger undervejs.

Opkvalificering som forudsætning for kvalitet

For at sikre høj kvalitet i journalnotaterne, større tryghed i brugen af teknologien og faglig udvikling for rådgiverne har opkvalificeringen været central.

Medarbejderne er blevet trænet i, hvordan deres måde at føre samtalen på direkte påvirker kvaliteten af det AI-genererede notat

- herunder brug af tydeligt og præcist sprog, gentagelse af centrale oplysninger og en klar struktur i dialogen.

Samtidig er der arbejdet systematisk med kvalitetssikring. Medarbejderne er blevet klædt på til at gennemgå, vurdere og justere notaterne kritisk, så de lever op til både faglige og juridiske krav.

Det har tydeliggjort rollen som human in the loop: Det er fortsat medarbejderen, der har ansvaret, foretager de faglige vurderinger og godkender det endelige notat. AI understøtter arbejdet, men erstatter ikke fagligheden.

Når fagligheden får bedre vilkår

Erfaringerne viser, at journalnotaterne bliver hurtigere færdige og mere ensartede. Men den væsentligste ændring ligger i selve opgaveløsningen.

Rådgiverne bruger mindre energi på at huske og formulere og mere på at forstå og hjælpe borgeren. Det giver større ro i samtalen, højere kvalitet i dokumentationen og bedre håndtering af komplekse situationer.

Som Bettina Korsgaard, der er kunderådgiver i Udbetaling Danmark, selv formulerer det: "AI har ikke gjort mig mindre faglig - den har givet mig mere overskud til at være det."

Stiftende partnere af AI-kompetencepagten

