

AI-omställning med begränsade resurser

Om AI-användning, kompetensbehov och hållbara villkor för idéburna arbetsgivare

Om rapporten

Författare: Maja Holberg och My Salama Meiton, Fremia
2026-10-20

Fremia.se

Citera oss gärna, men ange källan.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
2	Sammanfattning av rapporten	2
3	Bakgrund.....	3
3.1	Fremiabarometern.....	3
3.2	AI Sweden och Arbetsmarknadens AI-råd.....	3
4	Resultat	5
4.1	AI används brett, men begränsat	5
4.2	AI används främst i administrativa och stödjande uppgifter	6
4.3	AI förändrar främst arbetsuppgifters innehåll snarare än att ersätta dem	8
4.4	När enklare arbetsuppgifter försvinner kan vägarna in i arbete bli färre.....	10
4.5	Kompetensutveckling behövs för att ta AI-användningen vidare.....	11
4.6	Etik, ansvar och nya arbetsgivarfrågor i takt med ökad AI-användning.....	13
5	Avslutande reflektioner: AI-omställning på hållbara villkor	16
5.1	Tre förslag på åtgärder.....	18
6	Metod.....	20
7	Begreppslista.....	21

1 Inledning

Artificiell intelligens, AI, har blivit en viktig fråga i arbetslivet. Tekniken påverkar hur arbete organiseras, hur administrativa uppgifter utförs, hur information bearbetas och vilka kompetenser som efterfrågas. För arbetsgivare innebär utvecklingen stora möjligheter att stärka verksamheten, men också behov av att leda förändring, utveckla medarbetarnas kompetens och ta ansvar för hur tekniken används.

Utvecklingen väcker frågor om ansvar, integritet och arbetsmiljö. Men också hur tekniken kan användas på sätt som blir positiva för människor och samhällen. Den typen av frågor är särskilt relevanta för många av Fremias medlemsorganisationer. Resurserna är ofta begränsade, samtidigt som kraven på kvalitet, transparens, dokumentation, tillgänglighet och professionellt omdöme är höga. AI kan därför innebära både nya möjligheter och nya utmaningar, beroende på verksamhetens uppdrag, förutsättningar och grad av digital mognad.

Detta är även centralt i regeringens AI-strategi, som beslutades i januari 2026. Tanken är att strategin ska vara vägledande för arbetet med AI i Sverige. En av huvudpunkterna i strategin är att "AI ska bidra till ett långsiktigt hållbart och säkert samhälle för alla medborgare och användas i både privat och offentlig sektor."

Syftet med den här rapporten är att fördjupa kunskapen om hur AI-utvecklingen tar sig uttryck hos Fremias medlemmar inom civilsamhället, den idéburna sektorn och kooperationen. Vi vill ge en tydligare bild av hur den typen av organisationer använder och påverkas av AI som arbetsgivare. Vilka möjligheter och hinder ser de? Hur påverkas arbetsuppgifter, arbetsmiljö, kompetensbehov och ansvar av AI-användandet? Rapporten bygger på en kombination av enkätresultat och kvalitativa intervjuer. Ambitionen är att synliggöra våra medlemmars erfarenheter och villkor, och få underlag för hur Fremia kan stödja och företräda dem i ett arbetsliv som förändras.

Redan nu stödjer vi en grupp av våra medlemmar genom kompetensprogrammet PICK. Inom programmet finns möjlighet att kompetensutveckla sig inom AI. PICK vänder sig till Fremias medlemsorganisationer i Stockholms län.

2 Sammanfattning av rapporten

AI används brett, men i begränsad omfattning. AI används i många av Fremias medlemsorganisationer, men användningen är ofta individuell, i ett tidigt skede och ännu inte fullt integrerad i verksamhetens gemensamma arbetssätt.

Användningen sker främst i administrativa och stödjande uppgifter. AI används framför allt för textarbete, sammanfattningar, kommunikation, planering, ansökningar och informationshantering.

AI förändrar arbetsuppgifter snarare än ersätter dem. AI tar främst över eller förenklar delar av arbetsuppgifter, medan medarbetarnas eget ansvar, bedömning och kvalitetssäkring fortfarande är avgörande. Den tid som frigörs används till andra viktiga arbetsuppgifter som tidigare inte har hunnits med.

När enklare arbetsuppgifter försvinner kan vägarna in i arbete bli färre. När administrativa och enklare uppgifter automatiseras finns en risk att arbetstillfällen som tidigare har fungerat som ingångar till arbetslivet, eller som en del i arbetsträning, blir färre. Här finns ett dilemma eftersom olika former av arbetsträning är en kärnverksamhet för många av Fremias medlemmar.

AI-kompetens blir allt viktigare, men behoven ser olika ut. Många verksamheter efterfrågar grundläggande kunskap om hur AI kan användas praktiskt och ansvarsfullt. Samtidigt kan nyttan bli stor även utan specialistkunskap, när medarbetare får möjlighet att testa verktygen i sitt eget arbete.

Kompetens, tid och organisatoriskt stöd är avgörande för nästa steg av AI-användandet. Många av Fremias medlemmar vill använda AI mer i verksamheten. Anledningen till att AI inte används handlar exempelvis om osäkerhet, begränsade resurser eller brist på konkreta arbetsuppgifter.

Etik, ansvar och nya arbetsgivarfrågor i takt med ökad AI-användning. AI väcker frågor om integritet, informationshantering, transparens, mänsklig kontroll och ansvar för resultatet. För arbetsgivare blir det också en fråga om hur användningen ska styras i praktiken, vilka kompetenser som behövs och hur gemensamma arbetssätt ska utvecklas

3 Bakgrund

3.1 Fremiabarometern

I Fremias årliga medlemsundersökning, [Fremiabarometern 2026](#), undersöktes för första gången medlemmarnas användning av AI. Undersökningen, genomförd av Novus, byggde på svar från 1 376 medlemsorganisationer, vars verksamhet helt eller delvis finansieras med offentliga medel. Totalt uppgav en tredjedel av de som svarade att de använde AI-baserade verktyg eller tjänster. Skillnaderna var samtidigt stora: bland organisationer med minst 30 anställda svarade 46 procent att de använder AI. Stöd i administrativa uppgifter var det vanligaste användningsområdet, följt av generativa verktyg för exempelvis text och bild samt analys och verksamhetsutveckling. Fremiabarometern 2026 visade också att AI har bidragit till positiva ekonomiska effekter. Ungefär en fjärdedel av AI-användarna upplevde en positiv ekonomisk påverkan.

Resultaten i Fremiabarometern 2026 väckte vår nyfikenhet och en vilja att förstå mer. Vad skiljer de organisationer som har kommit i gång ifrån dem som ännu inte använder AI? Vilken betydelse har ledarskap, kompetens och tillgång till stöd för AI-användandet? Barometern visade att endast en av tio medlemsorganisationer såg kostnaderna för AI-verktyg och tjänster som ett stort hinder. Det gav anledning att undersöka vilka andra trösklar som arbetsgivarna möter.

För oss som arbetsgivarorganisation blev det angeläget att komma närmare arbetsgivarnas vardag. Att man använder ett AI-verktyg säger i sig ganska lite om hur arbetet förändras, vem som ansvarar för resultatet eller om medarbetarna får förutsättningar att använda tekniken tryggt och ändamålsenligt. Vi ville också förstå hur nyttan kan komma fler till del. Kan AI frigöra tid för verksamhetens kärnuppdrag? Vilket stöd behöver mindre arbetsgivare för att pröva relevanta lösningar och bedöma risker? Dessa frågor blev utgångspunkten för ytterligare en undersökning och för den här rapporten.

3.2 AI Sweden och Arbetsmarknadens AI-råd

Sedan 2025 deltar Fremia i [Arbetsmarknadens AI-råd](#). Rådet leds av AI Sweden och samlar fackförbund, arbetsgivar- och omställningsorganisationer för att utveckla en gemensam bild av AI:s påverkan på arbetsmarknaden. Fremia bidrar med erfarenheter och perspektiv från Kooperationen, civilsamhället och den idéburna välfärden, där förutsättningarna för teknikutveckling behöver förstås i relation till både arbetsgivaransvaret och verksamheternas samhällsuppdrag.

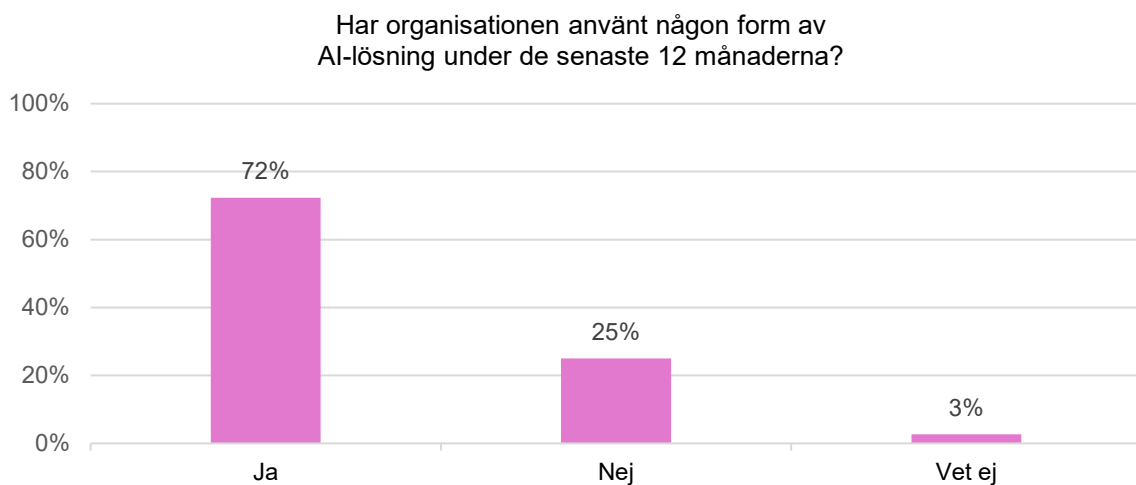
AI Sweden har kommit fram till liknande slutsatser som vi såg tendenser till i Fremiabarometern. I AI Swedens insiktsrapporter från 2025 och 2026, beskrivs hur AI kan ha flera positiva effekter, där den i första hand förändrar innehållet i jobben. Rapporterna beskriver även hur användningen varierar med organisationernas förutsättningar och förmågor och att fokus därför behöver riktas mer till hur kompetensstöd kan ställas om för att möta allas behov. Där kompetensutveckling behöver vara en löpande del av verksamheten. För arbetsgivare innebär det att skapa utrymme för lärande och utveckla både arbetssätt och organisation i takt med tekniken.

Den här rapporten undersöker därför vidare vad som utmärker de av Fremias medlemsorganisationer som använder sig av AI? Får medarbetarna förutsättningar att använda tekniken tryggt och ändamålsenligt? Hur kan nyttan från AI komma fler till del? Kan AI frigöra tid för verksamhetens kärnuppdrag? Vilken betydelse har ledarskap, kompetens och tillgången till stöd för implementeringen av AI? Vilka trösklar för att införa AI-verktyg finns bland arbetsgivare, förutom kostnader?

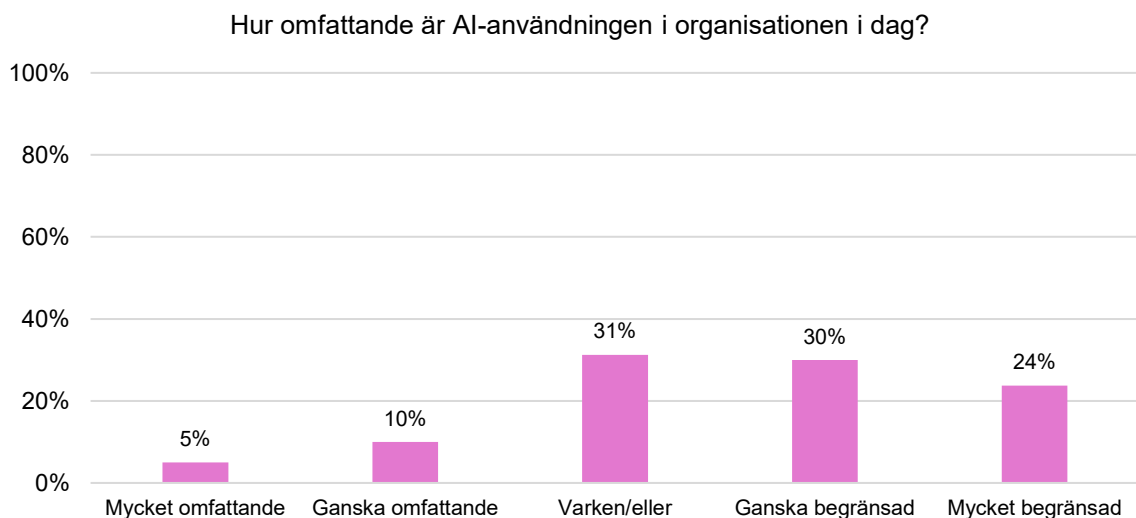
4 Resultat

4.1 AI används brett, men begränsat

Enkäten visar att AI har fått tydligt genomslag i Fremias medlemsorganisationer: 72 procent uppger att de har använt någon form av AI-lösning under de senaste tolv månaderna.



Samtidigt visar resultatet att användningen fortfarande ofta befinner sig i ett tidigt eller begränsat skede. Endast fem respektive tio procent beskriver AI-användningen som mycket eller ganska omfattande, medan en större grupp placerar sig i mitten eller i de lägre skalstegen.



Intervjuerna förstärker denna bild. Flera organisationer använder AI praktiskt i vardagen, framför allt för textbearbetning, administration, planering, kommunikation och sammanställningar av olika slag. Däremot verkar användningen ofta vila på individuella initiativ och sakna en tydlig organisatorisk struktur. AI är alltså närvarande, men inte alltid strategiskt integrerat i verksamheten. Det pekar på att AI-användningen i många organisationer befinner sig i ett tidigt skede. För många handlar nästa steg inte om att "börja med AI", utan om att gå från enskilda initiativ till mer medveten, strukturerad och verksamhetsnära användning.



Intervjuerna visar att Fremias medlemmar befinner sig på mycket olika nivåer när det gäller AI-användning. I vissa verksamheter används AI redan brett och relativt strukturerat, med egna verktyg, interna utbildningar och tydliga arbetssätt. I andra används AI mer sporadiskt och personberoende, ofta i form av enskilda initiativ inom administration eller textarbete. Det finns

också verksamheter där AI ännu inte används i någon egentlig mening. Materialet tyder därmed på att AI-användningen inte kan förstås som en enkel fråga om antingen eller, utan snarare som en fråga om olika grader av organisatorisk mognad och upplevd relevans för verksamheten.

För vissa organisationer kan det vara ett stort steg att öka AI-användningen och integrera den mer systematiskt i verksamheten. Hindren handlar inte enbart om utbildning eller teknisk kunskap, utan också om tid, resurser och organisatorisk kapacitet. En intervjuperson uttrycker det på följande sätt: "Vi kommer säkert att använda AI mer, tror jag. Men det handlar inte så mycket om utbildning i hur, utan mer om att vi ska orka och hinna med utvecklingen. Vi har så många andra uppdrag som vi ska utföra och då blir frågan: är det värt det?"

4.2 AI används främst i administrativa och stödjande uppgifter

Ett tydligt mönster i både intervjuerna och enkäten är att AI framför allt används i stödjande och administrativa arbetsuppgifter. Det gäller till exempel textbearbetning, översättningar, sammanställningar, policyutkast, planering, informationshantering och andra uppgifter där AI kan spara tid eller höja kvaliteten. Vanligast är administration och ledning, kommunikation, medlemskontakt, insamling eller opinionsbildning. Det tyder på att AI i första hand används där det finns tydliga, konkreta och relativt avgränsade

uppgifter, som att skriva, sammanfatta, översätta, strukturera information och ta fram underlag.

Flera av intervjurespondenterna beskriver AI som ett praktiskt verktyg i exempelvis textarbete, ansökningar, rapporter, mejl, presentationer och planering. I mindre organisationer kan AI också fungera som ett kapacitetsstöd, det vill säga ett sätt att hinna med sådant som annars hade prioriterats bort. Ett tydligt exempel på det är remissvar, som ibland kan bli övermäktiga för mindre organisationer att ta fram. I stället för att helt avstå från att svara kan AI göra det möjligt att bidra med synpunkter och erfarenheter. Särskilt när det gäller frågor som organisationen redan är väl insatt i kan AI fungera som stöd för att ta fram ett svar som organisationen kan stå bakom. Exempelvis framkom det i en av intervjuerna att AI kan ge små idéburna organisationer med begränsade resurser bättre förutsättningar att göra sin röst hörd "När jag skulle gå igenom en hel remiss var den ganska tung och jobbig att läsa. Det är någonting vi aldrig skulle ha haft resurser till, eftersom vi är en så liten organisation. Men det var en viktig remiss och det var en fråga vi kunde väl, så med AI som stöd hade jag möjlighet att svara på den."

Ett annat exempel från en av intervjuerna visade att AI kan ge små idéburna organisationer möjlighet att nå fler målgrupper utan att arbetsinsatsen behöver öka i samma omfattning. AI används till exempel för att anpassa tonalitet, innehåll och kommunikation till olika mottagare. På så sätt kan organisationer arbeta mer anpassat med exempelvis insamling, opinionsbildning och påverkansarbete. AI kan därmed inte bara effektivisera enskilda uppgifter, utan också skapa förutsättningar för större räckvidd och ett mer strategiskt användande av verksamhetens resurser.

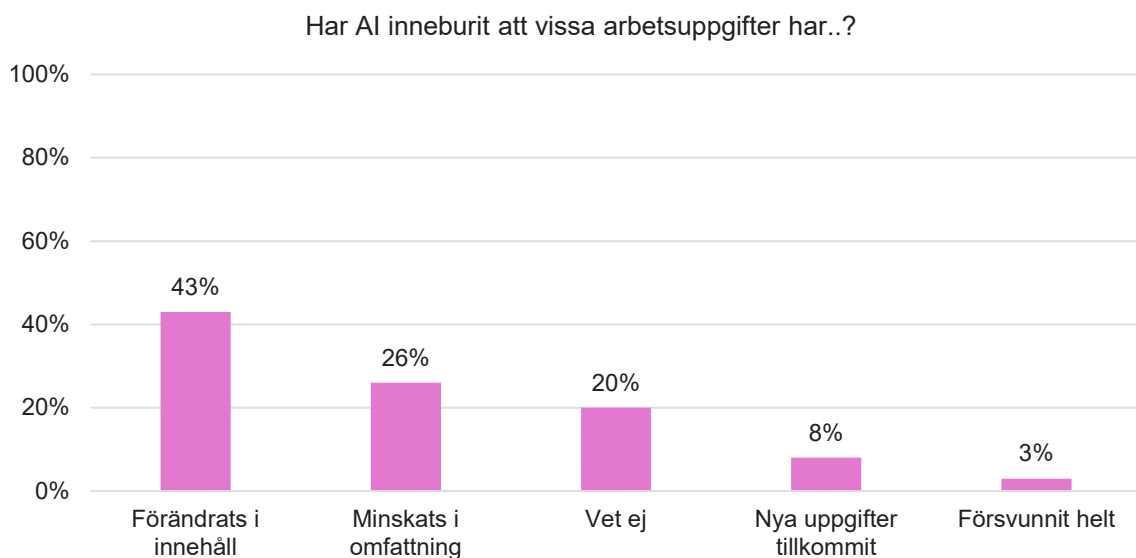
Ett annat perspektiv som lyfts fram är att AI är ett bra hjälpmedel för att få information uppläst, sammanfattad och mer tillgänglig i vardagen. På så sätt framträder AI inte bara som ett effektiviseringsverktyg, utan också som ett stöd för delaktighet och tillgänglighet i arbetslivet.

AI framstår samtidigt inte som en ersättare för den mänskliga kärnan i verksamheten. I intervjuerna betonas återkommande att relationer, omdöme, pedagogik, omsorg och möten med människor fortsatt kräver mänsklig närvaro. För många av Fremias medlemsorganisationer är mänsklig kontakt en central del av verksamheten och inte något som kommer att ersättas. Det gäller exempelvis verksamheter inom förskola, skola, omsorg och andra sammanhang där relationer, förtroende och professionella bedömningar är avgörande. En av intervjupersonerna säger att "AI är ett verktyg som ska stödja, inte ersätta den mänskliga kontakten som är kärnan i vår verksamhet."

Samtidigt säger en annan intervjuperson att AI kan användas som pedagogiskt stöd i undervisningen. Genom att exempelvis skapa sammanfattningar, korta filmer eller poddar utifrån ett visst innehåll kan materialet anpassas och presenteras på fler sätt. En intervjuperson uttrycker det så här: "Har man något svårt naturvetenskapligt innehåll kan Gemini göra poddar, där två personer diskuterar innehållet, och den kan också göra filmer." Det kan underlätta för elever att repetera, förstå och ta till sig kunskap.

Även om AI i många verksamheter främst används inom administrativa och stödjande uppgifter visar intervjuerna att tekniken i vissa fall också kan påverka kärnuppgiften. I en intervju med en representant från en skolverksamhet beskrivs hur den nya tekniken gör det svårare att avgöra vad som är en elevs eget arbete. Handskrivna uppgifter och låsta digitala provmiljöer har därför fått större betydelse. AI förändrar därmed inte bara arbetet runt kärnverksamheten, utan också hur undervisning, lärande och bedömning utformas.

4.3 AI förändrar främst arbetsuppgifters innehåll snarare än att ersätta dem



Enkäten visar att AI i nuläget främst förändrar arbetsuppgifters innehåll snarare än gör att de försvinner helt. Den största andelen, 43 procent, uppger att arbetsuppgifter har förändrats i innehåll men finns kvar. 26 procent svarar att arbetsuppgifter har minskat i omfattning, medan endast tre procent anger att arbetsuppgifter har försvunnit helt.

Samtidigt uppger åtta procent att nya arbetsuppgifter kopplade till AI har tillkommit, medan 20 procent svarar att de inte vet.¹

Det bekräftas i intervjuerna, där flera intervjupersoner beskriver att AI framför allt används för att ta över delar av de administrativa, repetitiva eller tidskrävande momenten, medan det övergripande ansvaret ligger kvar hos medarbetarna. AI framstår därmed inte främst som ett sätt att ersätta personal, utan som ett verktyg för att göra arbetet mer genomförbart, frigöra tid och skapa utrymme för sådant som tidigare har fått stå tillbaka. Ingen av de intervjuade verksamheterna beskriver AI som något som i sig kommer att ersätta personal eller leda till nedskärningar. Det handlar snarare om att vissa arbetsuppgifter kan effektiviseras. Det frigör tid till annat som upplevs som viktigare och mer värdeskapande i verksamheten.

I flera verksamheter handlar nyttan om att arbetet går snabbare, blir mer strukturerat eller håller högre kvalitet än om en medarbetare gör det utan AI-stöd. I några intervjuer beskrivs också hur AI i vissa fall kan ge ett bättre resultat än vad medarbetaren själv hade kunnat åstadkomma utan stöd. Det gäller exempelvis textarbete, ansökningar, rapporter, mejl, presentationer och planering. Exempelvis beskrivs i en intervju hur AI kraftigt har minskat den tid som tidigare behövde läggas på att ansöka om bidrag. Intervjupersonen säger att "mina ansökningar som jag har skrivit under våren ... har dels blivit så mycket bättre i kvalitet, dels lägger jag ju otroligt mycket mindre tid på att skriva dem."

AI förändrar alltså främst hur arbetet utförs och fördelas, snarare än om det alls ska utföras. För flera organisationer innebär det att medarbetare får mer tid till sådant som upplevs som viktigare och som det tidigare inte har funnits utrymme för.

I en av intervjuerna med en liten ideell verksamhet beskrivs AI som en möjlig förutsättning för att kunna möta en växande efterfrågan utan att personalresurserna behöver öka i samma takt. En förhoppning är att automatisera delar av administrationen kring exempelvis bokningar och utskick och på så sätt frigöra tid till verksamhetsutveckling, kommunikation och möten med människor. Det finns en förhoppning om att AI kommer att kunna bidra till att verksamheten inte bara arbetar mer effektivt, utan också får förutsättningar att nå fler och på sikt sprida sin verksamhet till fler platser i Sverige. Personen uttrycker att "Jag tror att vi kan tiodubbla vår verksamhet med mycket begränsat behov av ytterligare resurser".

¹ I enkätundersökningen var det möjligt att välja flera svarsalternativ.

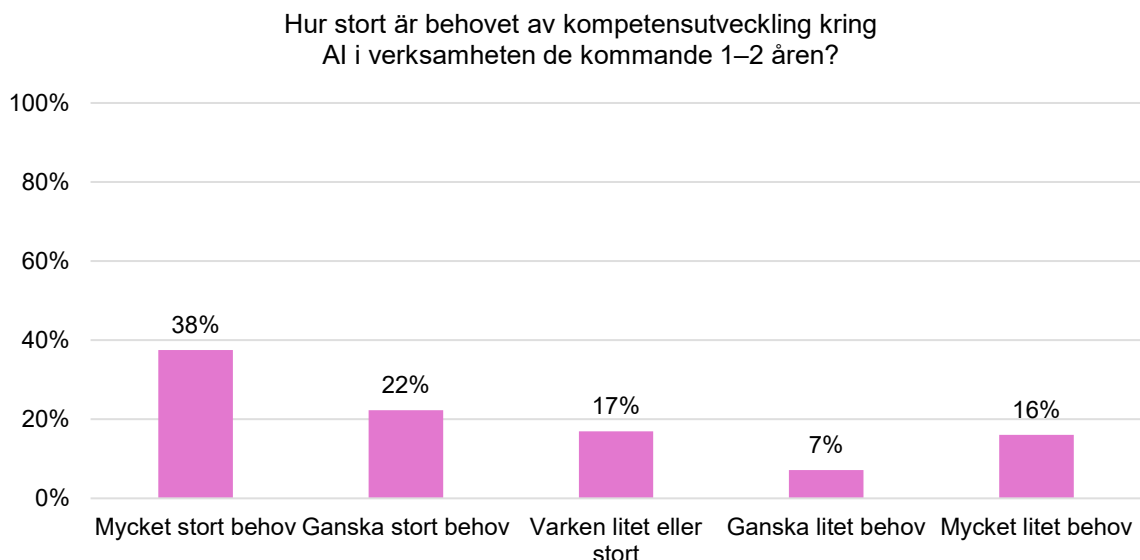
4.4 När enklare arbetsuppgifter försvinner kan vägarna in i arbete bli färre

Samtidigt väcker intervjuerna frågor om vad som händer när enklare och mer rutinmässiga arbetsuppgifter gradvis försvinner eller minskar i omfattning. En aspekt som framträder i en av intervjuerna är att AI inte enbart kan förstås som ett verktyg för effektivisering, utan också som en utveckling som kan påverka vilka arbetsuppgifter som finns tillgängliga i civilsamhällets verksamheter. Enklare administrativa uppgifter kan i dag fungera som meningsfulla och anpassningsbara ingångsuppgifter för personer som arbetstränar eller successivt försöker ta sig tillbaka till arbetslivet efter exempelvis sjukskrivning eller annan frånvaro. I intervjun beskriver personen att "Vi försöker hela tiden att erbjuda en eller två arbetsträningsplatser hos oss. Människor har kunnat komma in och göra meningsfulla arbetsuppgifter i ett väldigt lugnt och anpassat tempo och vuxit sakta men säkert. [...] Men med AI-utvecklingen finns en risk att de enklare administrativa arbetsuppgifterna, som kan vara en bra start för en sådan person, inte kommer att finnas kvar."

I verksamheten har sådana uppgifter kunnat utföras i ett lugnt tempo och fungerat som en viktig del i människors återhämtning, självförtroende och stegvisa återgång till arbete. Om AI tar över fler av dessa rutinmässiga moment finns det enligt intervjupersonen en risk att just de uppgifter som varit möjliga att erbjuda i ett tidigt skede av arbetsträning försvinner. Det innebär att AI-utvecklingen, samtidigt som den kan frigöra tid och resurser, också kan minska verksamheters möjlighet att ta emot personer som behöver en anpassad väg tillbaka till det reguljära arbetslivet.

Frågan för Fremias medlemmar – och för samhället – blir därmed inte bara hur AI påverkar effektivitet och produktivitet, utan också hur teknikutvecklingen påverkar civilsamhällets roll som arena för inkludering, rehabilitering och arbetslivsinträde. I ett bredare perspektiv väcker det frågor om vilka arbetsuppgifter som kommer att finnas kvar för människor som står längre från arbetsmarknaden, och om nya former av introduktions- och arbetsträningsuppgifter behöver utvecklas när de enklare administrativa momenten automatiseras. Även om enkäten visar att arbetsuppgifter sällan har försvunnit helt, pekar resultaten mot en utveckling där förändringar i arbetets innehåll kan få betydelse för vilka arbetsuppgifter som finns kvar för olika grupper på arbetsmarknaden.

4.5 Kompetensutveckling behövs för att ta AI-användningen vidare



Enkätundersökningen visar att behovet av kompetensutveckling kring AI är stort i medlemsorganisationerna. Sex av tio verksamheter, 60 procent, bedömer att behovet är mycket eller ganska stort under de kommande ett till två åren. Samtidigt uppger 17 procent att behovet varken är litet eller stort. Drygt två av tio, 23 procent, bedömer att behovet är ganska eller mycket litet.

Intervjuerna visar samtidigt att organisationerna befinner sig på olika nivåer i sin AI-mognad. För vissa handlar nästa steg främst om att utveckla etiska ramar, styrning och arbetsgivarstöd i takt med att AI blivit en mer integrerad del av verksamheten. För andra handlar det fortfarande om att identifiera vad AI överhuvudtaget skulle kunna användas till i den egna verksamheten och hur tekniken kan kopplas till det dagliga arbetet på ett relevant sätt. Intervjuerna tyder därmed på att hindret sällan är ett tydligt motstånd mot AI i sig, utan snarare brist på tid, kunskap, verksamhetsnära exempel och organisatoriskt stöd.

I en av intervjuerna beskrivs att medarbetare har introducerats stegvis och frivilligt in i AI-användning. I stället för att kräva att alla medarbetare ska använda AI, har verksamheten erbjudit utbildning, tagit upp frågan på gemensamma möten och uppmuntrat medarbetare att dela exempel på vad de har testat och lärt sig. Ett sådant arbetssätt kan skapa nyfikenhet och sänka trösklarna för användning, samtidigt som det ger utrymme för medarbetare att pröva verktygen utifrån sina egna arbetsuppgifter och behov.

Intervjupersonen uttrycker det som att "Det har hittills varit mera positiv push, som att, 'se här vad man kan göra' och 'testa detta'."

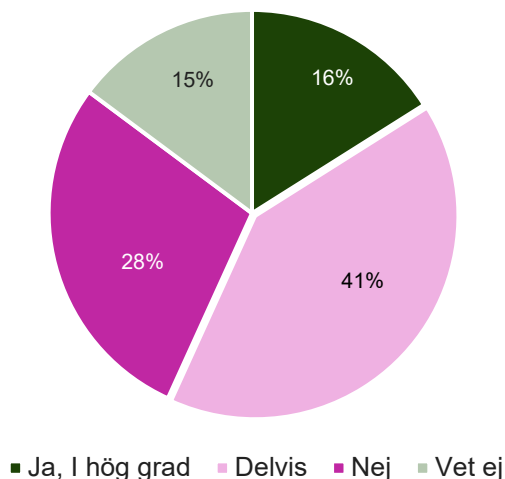
I de verksamheter där AI inte används eller används mycket lite framträder sällan ett tydligt principiellt motstånd. Snarare präglas svaren av osäkerhet kring vad AI faktiskt skulle kunna användas till i den egna verksamheten. Särskilt i små och människonära verksamheter verkar det ofta bottna i att tekniken ännu inte uppfattas som tillräckligt relevant eller konkret. Det handlar alltså mindre om att avvisa AI utan mer om en kunskapslucka i hur verksamheten rent praktiskt ska gå till väga för att kunna använda AI.

I verksamheter där AI-användningen har kommit längre tycks kompetensutveckling behöva vara löpande snarare än begränsad till enstaka utbildningstillfällen. En intervju beskriver hur organisationen arbetar med återkommande digitala utbildningstillfällen, en intern kunskapsbank och en utvecklingsgrupp med medarbetare från olika delar av landet. Medarbetarna får därigenom möjlighet att testa nya funktioner, utvärdera användningen och dela erfarenheter med kollegor. Ett sådant arbetssätt hoppas intervjupersonen kan bidra till att AI-kompetensen utvecklas i takt med både tekniken och verksamhetens behov.

Intervjuerna visar att kompetensfrågan är bredare än enbart behovet av utbildning i specifika verktyg. I flera verksamheter handlar utmaningen lika mycket om tid, organisatorisk kapacitet, förändrade arbetssätt och möjligheten att översätta AI till den egna kontexten. För vissa organisationer handlar behovet om att förstå vad AI över huvud taget skulle kunna användas till. För andra handlar det mer om att få med hela organisationen, skapa tydliga ramar, hantera etiska frågor och stödja chefer i att leda utvecklingen. Kompetensutveckling framstår därmed inte bara som en fråga om kunskap, utan också som en fråga om ledarskap, prioritering och förutsättningar i verksamheten.

4.6 Etik, ansvar och nya arbetsgivarfrågor i takt med ökad AI-användning

Känner ni er rustade som arbetsgivare att hantera de arbetsmiljöutmaningar som AI kan medföra?



Utifrån enkäten blir bilden att många verksamheter fortfarande upplever osäkerhet kring hur AI-relaterade frågor ska hanteras i praktiken. På frågan om arbetsgivaren känner sig rustad att hantera de arbetsmiljöutmaningar som AI kan medföra svarar 28 procent nej, medan 15 procent svarar att de inte vet. 16 procent uppger att de i hög grad känner sig rustade, och 41 procent svarar delvis. Det tyder på att många arbetsgivare ännu inte upplever att de har tillräckliga förutsättningar för att hantera de arbetsmiljöfrågor som AI för med sig.

Intervjuerna visar hur AI i vissa verksamheter börjar uppfattas som ett vanligt arbetsverktyg, snarare än som något som bara särskilt teknikkunniga personer använder. En intervjuperson jämför AI med verktyg som Excel och Powerpoint, som tidigare kunde uppfattas som specialistkunskap men i dag ofta ses som självklara och efterfrågade färdigheter i arbetslivet. På samma sätt beskriver intervjupersonen hur AI successivt kan komma att bli en naturlig del av det vardagliga arbetet. Det gör att AI också blir en arbetsgivarfråga i relation till kompetens och rekrytering. I några intervjuer beskrivs att inom några år är sannolikheten stor att organisationer inte skulle vilja anställa någon till vissa typer av tjänster om personen är uttalat emot att använda AI.

Ett annat viktigt perspektiv som lyfts fram är att etik och ansvar också kan handla om arbetsorganisation och rättvisa mellan medarbetare. Till exempel om vissa använder AI till arbetsuppgifter där tidsåtgången då minskar kraftigt medan andra fortsätter att lägga betydligt fler timmar på samma typ av arbete manuellt. I sådana situationer blir AI inte bara ett individuellt hjälpmedel, utan en fråga om vilka arbetssätt som arbetsgivaren kan förvänta sig i verksamheten.

Resultaten tyder därmed på att AI i vissa roller kan vara på väg att bli en grundläggande arbetslivskompetens. Inte för att alla måste vara experter, utan för att AI-verktygen för

vissa arbetsuppgifter uppfattas som så effektiva att det blir svårt att motivera att avstå från användning.

Etik, integritet och ansvar följer AI-frågan i nästan alla verksamheter, även i de fall där användningen fortfarande är ny och begränsad. Flera intervjupersoner tar upp frågor om hur känslig information ska hanteras och vem som bär ansvar när AI används i framtagandet av texter, underlag eller kommunikation. Samtidigt tar dessa frågor sig olika uttryck i olika organisationer.

I vissa intervjuer handlar det främst om personuppgifter, informationssäkerhet och juridiska risker, medan andra snarare lyfter trovärdighet, transparens och behovet av mänsklig kontroll. Etikfrågorna rör alltså inte bara risker i snäv mening, utan också hur ansvar, kontroll, transparens och rimliga arbetssätt ska förstås i verksamheten. Sammantaget visar intervjuerna, med stöd av enkätsvarens bredare bild av ökad användning i det dagliga arbetet, att etik, integritet och ansvarsfrågor inte är ett sidospår utan en helt central del i hur AI-tekniken förstås och värderas i verksamheterna.

Materialet tyder också på att verksamheter som har kommit längre i sin AI-användning ofta resonerar mer utvecklat kring den här typen av frågor, samtidigt som många organisationer fortfarande befinner sig i ett utforskande läge där riktlinjer, policyer och etiska avvägningar ännu inte har utvecklats.

En intervjuperson beskriver att verksamheten har behov av att se över om de ska ta fram en AI-policy, det vill säga en policy om hur ansvar och användning ska regleras om något skulle hända. Andra intervjupersoner lyfter att frågor om transparens, säkerhet och strategi, och vikten av att ha en AI-policy, som också ska ha en praktisk funktion i organisationen. I en av intervjuerna beskrivs det som att verksamheten har ett behov av att tydliggöra ansvar och arbetssätt kring AI-användningen: "...där får vi se över om vi ska ha någon policy, hur vi ska tänka kring det här. Om det skulle hända någonting. Vem har ansvaret? Hur har vi jobbat med det här och hur har vi tänkt? [...] vi behöver mer utbildning, för nu har vi lärt oss väldigt mycket själva."

En av intervjuerna visar också att facklig samverkan kan vara en resurs i verksamhetens AI-arbete. I en av de intervjuade organisationerna beskrivs de fackliga företrädarna som delaktiga i utvecklingen, och en facklig representant har själv medverkat i utvecklingen av ett internt planeringsverktyg med stöd av AI.

Intervjuerna tyder på att många organisationer befinner sig i ett mellanläge när det gäller styrning och organisering av AI-användningen. I vissa verksamheter finns redan en policy eller riktlinjer, men de tycks främst existera som dokument snarare än fungera som ett

aktivt stöd i det dagliga arbetet. Några av intervjupersonerna säger att det visserligen finns en policy i verksamheten men att det samtidigt har väckt frågor om vilket praktiskt värde den faktiskt fyller. I andra intervjuer finns i stället en tydlig vilja att ta fram policy eller riktlinjer, men också en osäkerhet kring hur en sådan ska utformas för att bli begriplig, relevant och användbar i praktiken. Intervjuerna pekar därmed på att utmaningen inte främst handlar om att ha eller inte ha en policy, utan om hur AI-användningen kan styras på ett sätt som faktiskt hjälper verksamheten i vardagen.

I en av de intervjuade verksamheterna finns en AI-policy som bland annat anger att AI ska användas som stöd, att känslig information ska skyddas och att AI-genererat innehåll ska granskas av en människa. Policyn lyfter även transparens, men intervjun visar att det inte alltid är självklart när AI-användning bör redovisas. Exemplet visar att utmaningen inte bara handlar om att ha en policy, utan om att omsätta principerna i konkreta och gemensamma arbetssätt i vardagen. "Det står i vår AI- policydokument att det ska framgå om AI har använts. Men i vilket sammanhang vi ska göra det får vi nog fundera mer på."

5 Avslutande reflektioner: AI-omställning på hållbara villkor

AI har på kort tid blivit en konkret och viktig fråga för arbetsgivare i civilsamhället, Kooperationen och den idéburna välfärden. I Fremiabarometern 2026 svarade Resultaten i denna rapport visar att tekniken redan påverkar hur arbetsuppgifter utförs, vilka kompetenser som efterfrågas och hur verksamheter organiseras. Samtidigt befinner sig många av Fremias medlemsorganisationer i ett läge där ekonomin är pressad, marginalerna små och utrymmet för långsiktig utveckling begränsat. Det visade årets upplaga av Fremiabarometern tydligt.

Det innebär att AI-omställningen inte enbart är en fråga om teknik, digital mognad eller enskilda arbetsgivares ambitioner. Den är också en fråga om arbetsgivares faktiska kapacitet att förändra arbetssätt, utveckla kompetens och ta ansvar för arbetsmiljö, kvalitet och inkludering.

I den här rapporten uppger en stor andel av arbetsgivarna att behovet av intern kompetensutveckling inom AI är betydande under de kommande två åren. Det är ett centralt resultat. AI-kompetens handlar inte enbart om att lära sig använda nya verktyg. Den handlar om att kunna bedöma när AI är lämpligt att använda, skydda information, kvalitetssäkra resultat, fördela ansvar och utforma nya arbetssätt tillsammans med medarbetarna. För arbetsgivare krävs därför både kunskap, tid för gemensamt lärande och ett aktivt ledarskap.

Här framträder en tydlig målkonflikt för många av Fremias medlemmar. Fremiabarometern visar att arbetsgivarrollen i många verksamheter har blivit mer reaktiv och ekonomistyrd. Fokus förskjuts från långsiktig verksamhets- och kompetensutveckling till att hantera finansiering, kostnadsökningar, neddragningar och bemanning. Fremiabarometerens ekonomiindex visar ett relativt stabilt nuläge, men utan större marginaler, medan framtidsindexet är tydligt svagt. Det innebär att många verksamheter klarar vardagen i dag, men har begränsade möjligheter att investera i morgondagens kompetens och utveckling.

Det är särskilt tydligt i verksamheter där ersättningar eller bidrag inte följer kostnadsutvecklingen. När resurserna inte räcker till, prioriteras ofta det mest omedelbara: att upprätthålla bemanning, möta krav i kärnuppdraget och hantera den löpande ekonomin. Kompetensutveckling, verksamhetsutveckling och investeringar skjuts upp.

Det finns därför skäl att vara tydlig: arbetsgivare ska ta ansvar för att AI används tryggt, ansvarsfullt och i dialog med medarbetarna. Men det är inte rimligt att samhället förväntar sig en snabb kompetens- och verksamhetsomställning utan att skapa förutsättningar för den. Om ersättningar, bidrag och upphandlingar inte täcker grunduppdragets faktiska kostnader blir utrymmet för att utveckla AI-kompetens i idéburen sektor i praktiken mycket begränsat. Omställningsansvar måste följas av omställningskapacitet.

Fremiabarometern visar också att AI-användningen är ojämnt fördelad. Användningen är vanligare i större organisationer, medan små arbetsgivare oftare står utanför. Det riskerar att skapa en utveckling där de verksamheter som har störst behov av kapacitetsstärkande stöd är de som har svårast att avsätta resurser för att pröva, införa och förvalta AI.

Det talar för att stödet till AI-omställningen behöver vara praktiskt, verksamhetsnära och anpassat till arbetsgivarnas olika förutsättningar. Kostnaden för själva verktygen är inte den avgörande tröskeln; endast en av tio uppger att AI-kostnader är ett stort hinder. Den större utmaningen är att hitta relevanta användningsområden, utveckla kunskap och rutiner, bedöma risker, hantera frågor om integritet och informationssäkerhet samt skapa tid för att förändra arbetssätt. Små arbetsgivare behöver därför inte enbart tillgång till teknik, utan även konkret rådgivning, utbildning, inspirerande exempel och konkret stöd i förändringsarbetet.

Samtidigt bör AI inte betraktas som ett generellt besparingsverktyg eller som en lösning på långvarig underfinansiering. Både i den här rapporten och i Fremiabarometern vittnar resultatet om att AI framför allt används inom administration, generativa verktyg och analys. Där finns möjligheter att frigöra tid från repetitiva uppgifter och ge bättre underlag för beslut. För Fremias medlemmar bör detta i första hand ses som en möjlighet att stärka kvaliteten i kärnuppdraget: mer tid för omsorg, pedagogik, stöd, samverkan, medlemsnytta och mänskliga möten. Tidsvinster bör inte automatiskt omvandlas till ytterligare effektiviseringskrav eller personalminskningar, särskilt inte i verksamheter där arbetsbelastningen redan är hög och marginalerna små.

AI-omställningen behöver också följas ur ett inkluderingsperspektiv. Ett viktigt tema i rapportens intervjuer är risken att enklare administrativa och rutinmässiga arbetsuppgifter försvinner eller minskar. Sådana uppgifter kan i dag utgöra en viktig grund för arbetsträning, rehabilitering och vägar in i arbetslivet. Reflektionen från en arbetsgivare om att det tidigare funnits möjlighet att erbjuda en eller två arbetsträningsplatser, men att detta kan bli svårare att bära ekonomiskt framöver, ska inte läsas som ett generellt statistiskt fastställt resultat. Den bör däremot tas på allvar som en tidig varningssignal.

Frågan är inte bara vilka arbetsuppgifter som automatiseras, utan också vilka möjligheter till delaktighet, lärande och arbetslivsinträde som kan gå förlorade om dessa uppgifter försvinner.

En socialt hållbar AI-omställning behöver därför innehålla ett aktivt arbete med att identifiera nya meningsfulla och utvecklande arbetsuppgifter. AI kan användas för att underlätta introduktion, handledning och anpassning i arbetet, men den får inte leda till att redan begränsade vägar till arbetsträning och arbetslivserfarenhet stängs. Här behövs fortsatt kunskap, dialog mellan arbetsgivare och parter samt ett offentligt ansvar för att arbetsintegrerande verksamheter har långsiktiga och hållbara villkor.

Sammantaget pekar resultaten i en tydlig riktning: Målsättningen är att AI ska stärka idéburna organisationers kapacitet att utföra sitt kärnuppdrag, samt kvaliteten i utförandet. Det är samtidigt viktigt att tekniken inte förstärker skillnaderna mellan resursstarka och resursbegränsade arbetsgivare. För att lyckas krävs att arbetsgivare får rimliga förutsättningar att investera i kompetens, förändringsarbete och säkra arbetssätt. Det krävs också att stat, kommuner och regioner utformar ersättningar, bidrag och upphandlingar som ger utrymme för både grunduppdraget och nödvändig utveckling.

AI kan vara ett viktigt stöd för civilsamhället och den idéburna välfärden. Men teknikens värde avgörs ytterst av om den bidrar till bättre kvalitet på insatserna, hållbara arbetsvillkor och ökad samhällsnytta. En framgångsrik AI-omställning är därför inte den som enbart automatiserar mest, utan den som ger arbetsgivare och medarbetare förutsättningar att använda tekniken för att stärka människors möjligheter, verksamheternas uppdrag och samhällets långsiktiga bärkraft.

5.1 Tre förslag på åtgärder

1. Inför ekonomisk ersättning för AI-relaterad kompetensutveckling i idéburen sektor

Arbetsgivare i idéburen sektor bör kunna få ett riktat ekonomiskt stöd för att frigöra tid och finansiera utbildning, gemensamt lärande och förändringsarbete kopplat till AI. Rapporten visar att behovet av AI-kompetens är stort, samtidigt som många idéburna arbetsgivare har små ekonomiska marginaler och begränsat utrymme för utveckling. Hindret är inte främst kostnaden för verktygen, utan kapaciteten att bygga kompetens och förändra arbetssätt. Om regeringen menar allvar med sin AI-strategi, där man säger att Sverige ska vara bland de tio främsta nationerna inom artificiell intelligens i världen och att i Sverige ska AI användas och utvecklas för att driva på för en hållbar samhällsutveckling, så behöver den idéburna sektorn inkluderas på allvar.

2. Koppla in omställningsorganisationerna tidigt i AI-utvecklingen

Omställningsorganisationer bör få komma in tidigare på arbetsplatser för kompetensutveckling, redan när AI förändrar arbetsuppgifter och kompetensbehov, och därmed få en utökad roll. Rapporten pekar på att AI framför allt tar över rutinmässiga arbetsuppgifter, även sådana som är viktiga för arbetsträning, rehabilitering och vägar in på arbetsmarknaden. Tidiga insatser kan stödja kompetensutveckling, omställning och identifieringen av nya meningsfulla arbetsuppgifter innan förändringen leder till undanträngning eller arbetslöshet. Omställningsorganisationerna ska ta en aktiv roll i att även människor som befinner sig i arbete kan ställa om sin kompetens, kopplat till nuvarande roll och arbetsgivare.

3. Säkra finansiering för både kärnuppdrag och AI-omställning

Stat, kommuner och regioner behöver utforma ersättningar, bidrag och upphandlingar så att de täcker både kärnuppdraget och nödvändig kompetens- och verksamhetsutveckling. Pressad ekonomi gör att arbetsgivare prioriterar bemanning och den dagliga verksamheten framför långsiktiga investeringar. AI-omställningen får därför inte bygga på att arbetsgivare ska bära nya utvecklingskostnader inom redan begränsade budgetar.

6 Metod

- Rapporten bygger på en kombination av kvantitativt och kvalitativt material. Som underlag till rapporten ingår dels en enkätundersökning bland Fremias medlemsorganisationer, dels kvalitativa intervjuer med representanter från Fremias medlemmar. Samt resultat från Fremiabarometern 2026.
- Enkätundersökningen skickades till 767 kontaktpersoner i Fremias medlemsregister, som tidigare deltagit i undersökningar, ingår i Fremias medlemspanel eller är en del av Fremias delegationer inför avtalsrörelsen. Av dessa genererades 59 automatiska svar, exempelvis med information om frånvaro eller att mottagaren inte längre var aktuell kontaktperson. Totalt besvarades enkäten av 112 personer.
- Nio kvalitativa intervjuer har genomförts med representanter från nio olika verksamheter inom Fremias medlemsbas. I samband med enkätundersökningen fick deltagarna möjlighet att ange om de kunde tänka sig att medverka i en fördjupande intervju. Urvalet av intervjupersoner utgick från de personer som anmälde sitt intresse.
- De intervjuade verksamheterna representerar olika delar av medlemsbasen och omfattar organisationer som använder AI i hög grad, i begränsad utsträckning eller inte alls.
- Rapporten är tematiskt upplagd. Analysen utgår från återkommande teman i enkät- och intervjumaterialet, som användningsområden för AI, förändrade arbetsuppgifter, arbetsgivarfrågor, etik och integritet, kompetensbehov samt medlemsorganisationernas behov av stöd.
- Metoden innebär en risk för selektionsbias, eftersom urvalet består av personer som redan är engagerade i Fremias arbete och svarsfrekvensen är relativt låg, vilket kan innebära att de svarandes perspektiv inte är fullt representativa för medlemsorganisationerna som helhet.
- Vi har använt AI-stöd för att ta fram den här rapporten, som hjälp med transkribering av intervjuer och språklig textbearbetning.

7 Begreppslista

AI-policy

En AI-policy är ett övergripande styrdokument som fastställer organisationens mål, principer och ansvar för användning av artificiell intelligens. Den beskriver också hur organisationen ska hantera risker, rättsliga krav och etiska frågor kopplade till AI.

Riktlinjer för AI-användning

Riktlinjer för AI-användning är praktiska anvisningar som hjälper medarbetare att använda AI-verktyg på ett säkert, ansvarsfullt och ändamålsenligt sätt. De kan exempelvis ange vilken information som får delas med AI-tjänster, när mänsklig granskning krävs och vilka verktyg som är godkända.

Generativ AI

AI som kan skapa nytt innehåll, exempelvis texter, bilder, sammanfattningar, presentationer eller förslag till mejl. ChatGPT och Microsoft Copilot är exempel på generativa AI-tjänster.

AI-genererat innehåll

Text, bild, analys, sammanfattning eller annat material som helt eller delvis har skapats med hjälp av AI.

Transparens

Öppenhet kring när och hur AI har använts. Det kan exempelvis handla om att tydliggöra att ett underlag, en text eller en bild har tagits fram med AI som stöd.

Ansvarsfördelning

Tydlighet kring vem som ansvarar för AI-användningen i organisationen. Det kan handla om arbetsgivarens ansvar för riktlinjer och kompetensutveckling, chefers ansvar för tillämpningen och medarbetares ansvar att använda verktygen enligt gällande rutiner.