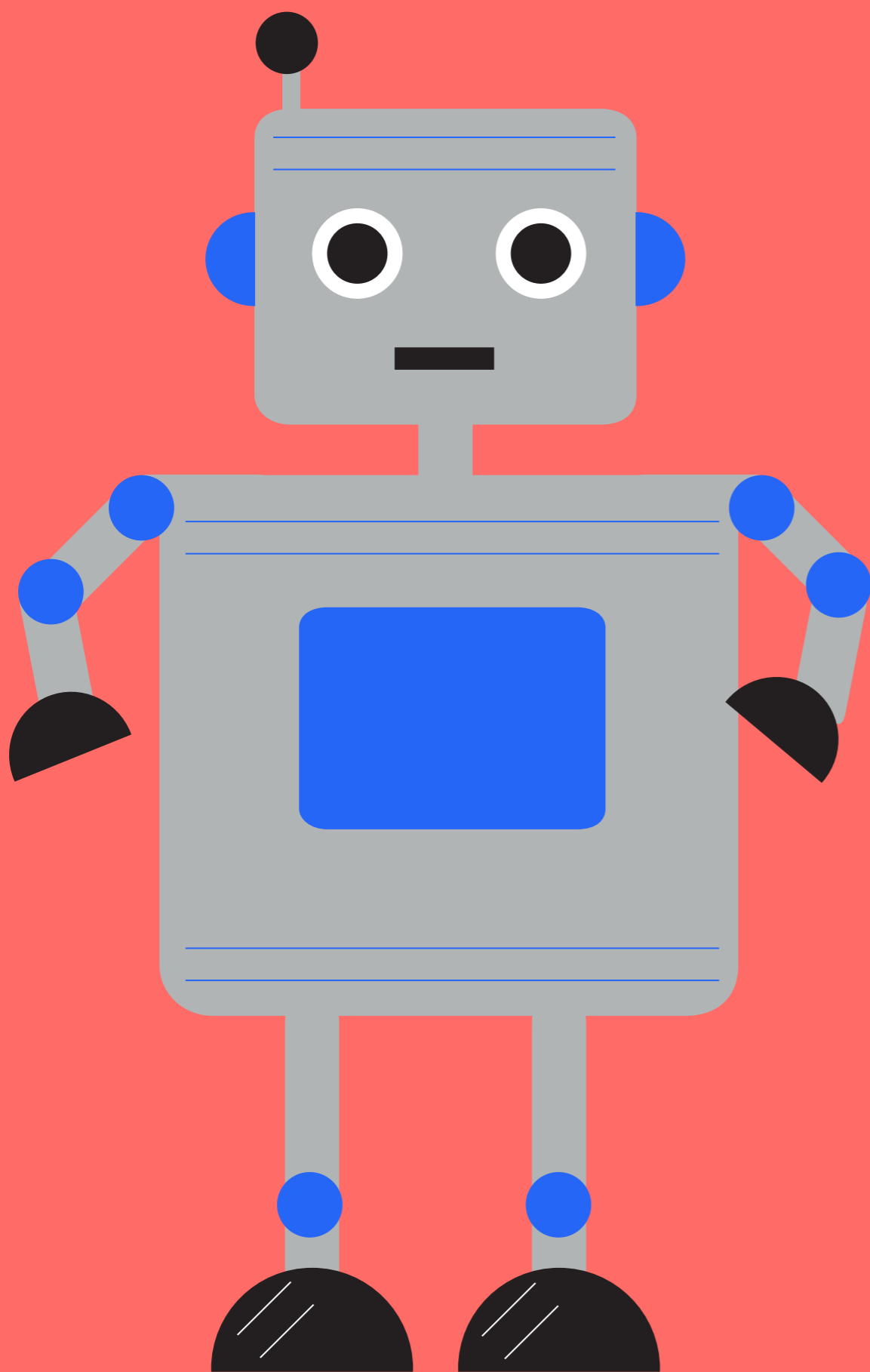


FORENA

AI-utvecklingen i
försäkringsbranschen
– 3 år senare

2026

AI-RAPPORT



INNEHÅLL

Inledning	4
Mål och syfte	6
Om undersökningen	6
Från pilotprojekt till systemskifte	8
AI-utvecklingen accelererar	10
Stark förändringsberedskap bland de anställda	12
Oro för arbetsbrist – riskerna blir tydligare	14
Kompetens som hävstång – i takt med tekniken	16
Kompetensutvecklingen brister	18
Rättvis del av vinster – för en attraktiv bransch	20
Slutsatser och budskap	22

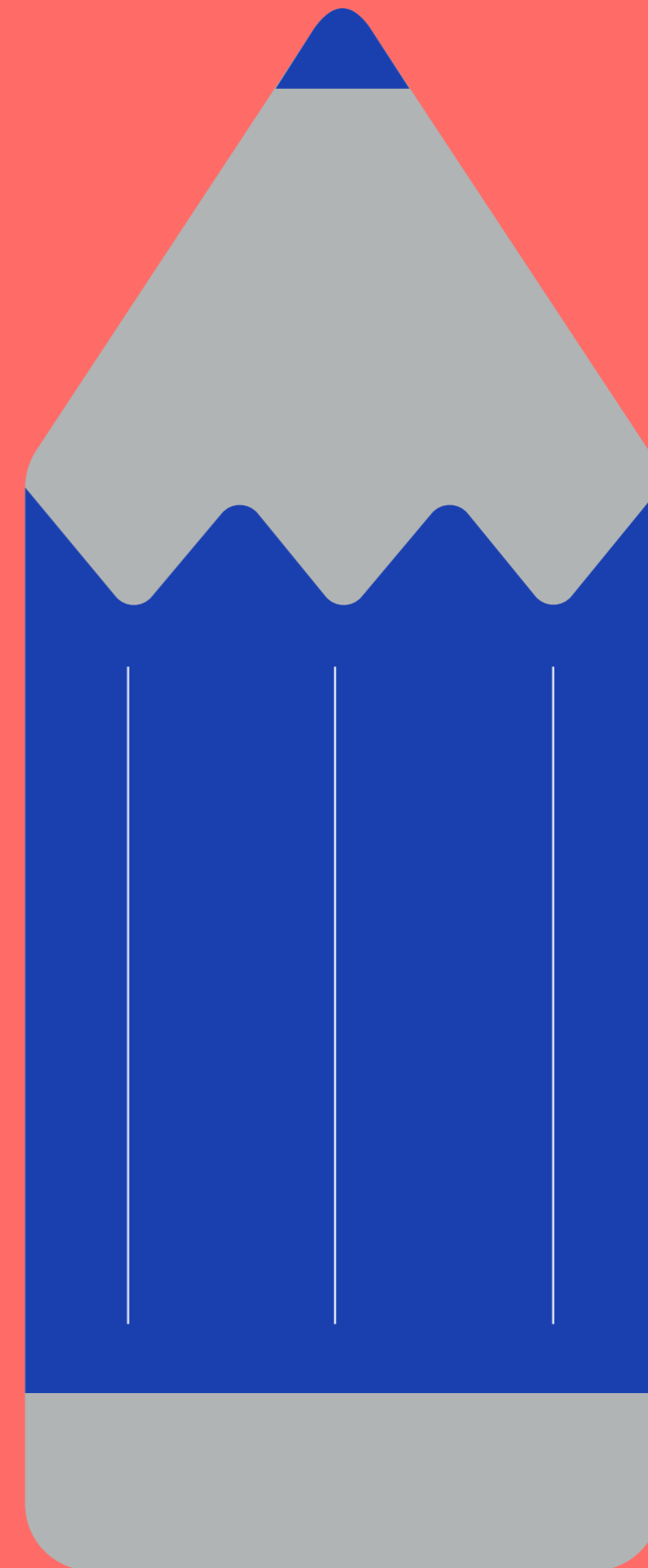
INLEDNING

När Forena för snart tre år sedan publicerade rapporten ”*Strukturömvandling i försäkringsbranschen – med fokus på AI och automation*” stod försäkringsbranschen inför ett tekniskifte. Signalerna var tydliga från både industrin och förbundets förtroendevalda. Användningen av AI och automation var på bred ingång, och tog påtagliga kliv in i företagens verksamheter och förändrade arbetets innehåll och det dagliga arbetet.

På tre år har dessa förstadier förvandlats till en ny verklighet. Utvecklingen har inte enbart fortsatt; den har accelererat. Det som tidigare var pilotprojekt och lokala initiativ har nu blivit genomgripande förändringar i verksamheter, system och flöden. AI påverkar i dag hur arbete styrs och organiseras, hur beslut fattas men också i hur kunder möter sina försäkringsbolag och de anställda som jobbar där.

Forenas rapport från 2023 visade att ett teknologiskt skifte var på väg. Årets uppföljning visar att detta skifte nu är här – genomgripande, snabbt och strukturellt. Förändringstakten är högre än tidigare och påverkar Forenas medlemmar och anställda i försäkringsbolagens alla olika delar.

Utvecklingen väcker frågor om hur omställningen ska genomföras i praktiken. När arbetsuppgifter förändras och nya tekniska system tar en allt större plats i verksamheterna ökar också betydelsen av kompetens-utveckling. De anställdas kunskap och erfarenhet är en central del av försäkringsaffären. Hur denna kompetens tas tillvara och utvecklas är avgörande i en bransch där nya tekniker och verksamhet vävs allt tätare samman. I en tid när tekniken omformar branschen krävs därför en omställning som håller samma takt som utvecklingen – där kompetens, dialog och ansvarsfull styrning skapar både trygghet för de anställda och långsiktig konkurrenskraft för försäkringsföretagen. Samtidigt vet vi att det finns en betydande vilja bland de anställda att vara en del av denna utveckling.



MÅL OCH SYFTE

Denna rapport analyserar utvecklingen de senaste tre åren, belyser centrala förändringar och diskuterar hur teknikutvecklingen påverkar arbetsinnehåll, kompetensbehov och sysselsättning i branschen.

Syftet är att peka ut vilka steg som nu behöver tas för att säkerställa att omställningen sker tillsammans med de anställda, med Forena som part i försäkringsbranschen, för att bidra till en attraktiv och konkurrenskraftig försäkringsbransch. Rapporten ska därför också ses som ett bidrag till nästa års avtalsrörelse, för att säkerställa att avtalen förnyas och i den takt som tekniken förändrar arbetet.

OM UNDERSÖKNINGEN

Undersökningen genomfördes i form av en enkät under de två första veckorna i februari 2026 och skickades till 800 individer med förtroendeuppdrag i Forena. 260 förtroendevalda svarade (svarsfrekvens 33 procent), 65 procent är kvinnor och hälften är under 50 år. Forena har 15 000 medlemmar i försäkringsbranschen. En genomgång av samtliga svarsresultat visar att svaren är representativa för medlemsantalen på de olika försäkringsbolagen.

Några av frågorna är uppföljande frågor då de skickades till samma population januari 2023, då med en svarsfrekvens på 30 procent. Detta möjliggör en direkt jämförelse av utvecklingen över tid, särskilt vad gäller användningen av AI och automation och synen på AI:s betydelse.



FRÅN PILOTPROJEKT TILL SYSTEMSKIFTE

Under perioden 2023–2026 har användningen av AI och automation i försäkringsbranschen utvecklats från att främst fungera som ett stöd i enskilda processer till att bli en strukturbärande komponent i verksamheterna.

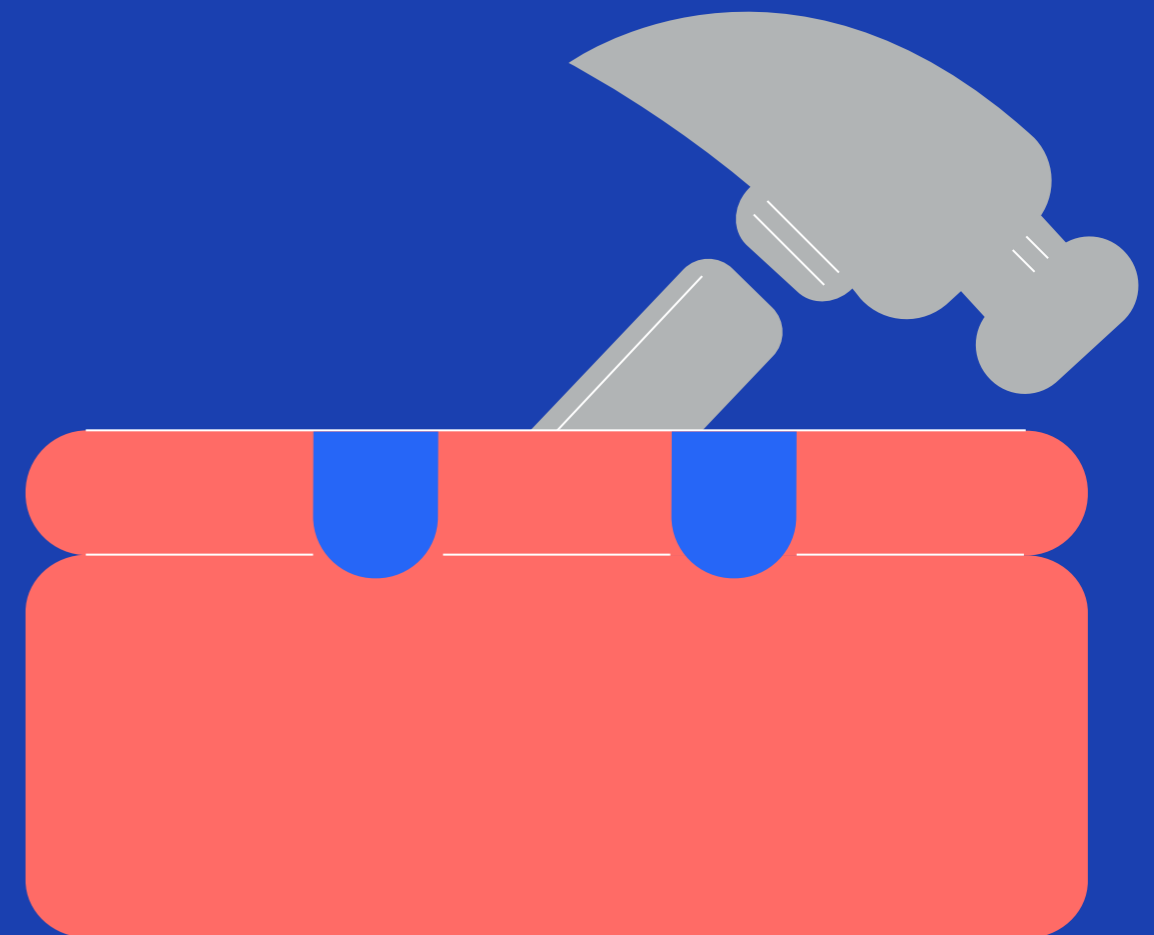
Andelen förtroendevalda som uppger att deras företag dagligen använder AI- eller automatiserade system har ökat från 80 procent 2023 till 85 procent 2026. Ökningen i sig är dock mindre betydelsefull än förändringen i hur tekniken används.

I 2023 års rapport konstaterades att automatisering förekom i flera delar av värdekedjan, men ofta i avgränsade tillämpningar, inte sällan i form av pilotprojekt. Inställningen till molntjänster och diskussionen om öppna finansiella tjänster var fortfarande relativt försiktig inom branschen.

I årets rapport framträder i stället en mer integrerad användning av AI, där tekniken påverkar brett i centrala funktioner såsom kunddialog och triagering, skadereglering, dokumentanalys, rådgivning samt administrativa processer. AI används i ökande grad som en integrerad del av verksamhetsflöden och i vissa fall som steg i processerna, snarare än som ett efterföljande beslutsstöd.

Denna utveckling innebär att enklare arbetsmoment som tidigare hanterades manuellt i allt större utsträckning utförs genom algoritmiska eller automatiserade processer. Det gäller även moment som historiskt har krävt kvalificerade bedömningar, baserade på yrkeserfarenhet och genuin kunskap om försäkringsaffären. Samtidigt utvecklas nu beslutsstödsystemen snabbt, och nya digitala gränssnitt förändrar både arbetsprocesser och kundinteraktioner.

Förändringen påverkar därmed inte enbart hur arbetets innehåll, utan också hur yrkesroller formas. Traditionellt tydligt avgränsade roller utvecklas nu i ökande grad mot mer hybrida funktioner, där anställda arbetar i nära samspel med digitala system och behöver ha kompetenser inom flera olika områden. Värdeskapandet sker därmed i ännu större utsträckning genom interaktionen mellan människa och teknik, snarare än genom sekventiella arbetsflöden där olika moment utförs i tydligt åtskilda steg.



AI-UTVECKLINGEN ACCELERERAR

De förtroendevaldas beskrivningar ger en samstämmig bild av en snabb utvecklingstakt. Systemen blir kontinuerligt mer avancerade och integreras djupare i verksamheterna. Flera vittnar om att tekniken i praktiken redan har ersatt delar av tidigare arbetsmoment, och Forena vet också att övervakningen av de moment som är kvar är betydande (detta kommer Forena belysa i ett kompletterande PM till denna rapport). Utvecklingen återspeglas i de förtroendevaldas framtidsbedömning av AI och automationens betydelse för de anställda.

Andelen av de svarande som bedömer att tekniken kommer att få stor eller mycket stor betydelse de kommande fem åren har ökat från 77 procent 2023 till 93 procent 2026.

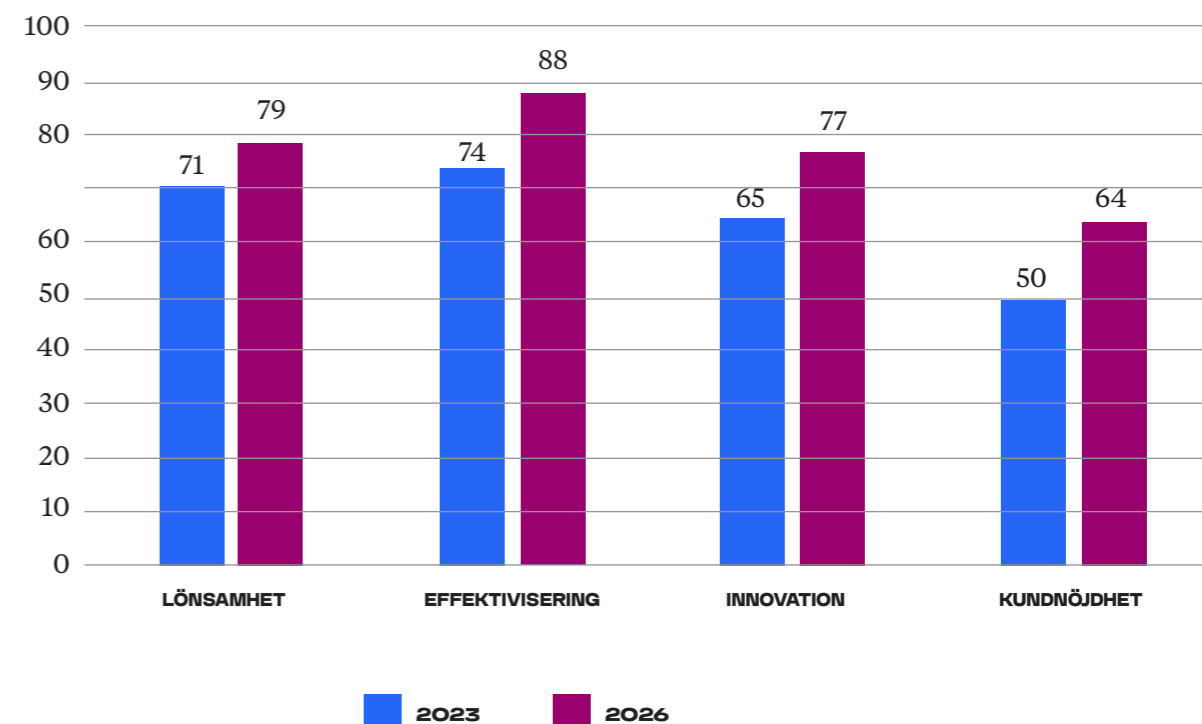
Det pågår alltså ett skifte med system som inte bara föreslår, utan initierar och genomför avgränsade åtgärder inom givna ramar och med dokumenterad spårbarhet. I försäkringsverksamhet innebär det till exempel att ett ärende inte bara triageras och ställs i kö för mänsklig hantering. Med behörig åtkomst till databaser, skadehistorik, villkorsmodeller och externa källor kan ett system självständigt göra preliminär täckningskontroll, initiera kompletterande underlag, föreslå ersättningsnivå inom definierade toleranser, boka besiktning eller kundmöte, och i förekommande fall initiera utbetalning under beloppsgräns – alltid med kontrollpunkter, loggar och människa-i-loopen vid trösklar och undantag.

Skillnaden mot tidigare är alltså inte kosmetisk, utan processuell: allt fler delar av värdekedjan hanteras numera i sammanhängande flöden. Produktiviteten ökar när väntetider mellan delmoment minskar, variationen i enkla beslut sjunker och medarbetare kan lägga en större andel av tiden på kvalificerade bedömningar, dialog och kundvärde.

Just därför blir styrningen avgörande: riskklassning, behörighet, avvikelshantering, förklarbarhet och datakvalitet måste vara inbyggt från början – och de som arbetar i flödena måste ha utbildning för att förstå systemens möjligheter och gränser. Annars uppstår nya risker lika snabbt som gamla effektiviserar bort.

Denna accelererade AI-utveckling framträder också i bedömningarna av teknikens betydelse för företagets verksamhet. AI och automation bedöms av Forenas förtroendevalda att ha en allt högre betydelse för försäkringsföretagens innovation, kundnöjdhet, lönsamhet och effektivisering.

FIGUR 1:
ANDELEN SVARANDE SOM ANGETT ATT AI OCH AUTOMATISERING HAR HÖG ELLER MYCKET HÖG BETYDELSE FÖR FÖRETAGET AVSEENDE LÖNSAMHET, EFFEKTIVISERING, INNOVATION OCH KUNDNÖJDHET (SVAR I PROCENT).



Särskilt tydlig är utvecklingen när det gäller bedömningen på betydelsen för effektiviseringar: hela 88 procent av de svarande bedömer att AI och automation kommer att ha mycket stor betydelse på detta område, vilket är ett av de högsta värdena i detta sammanhang och en ökning med 14 procentenheter sedan mätningen 2023.

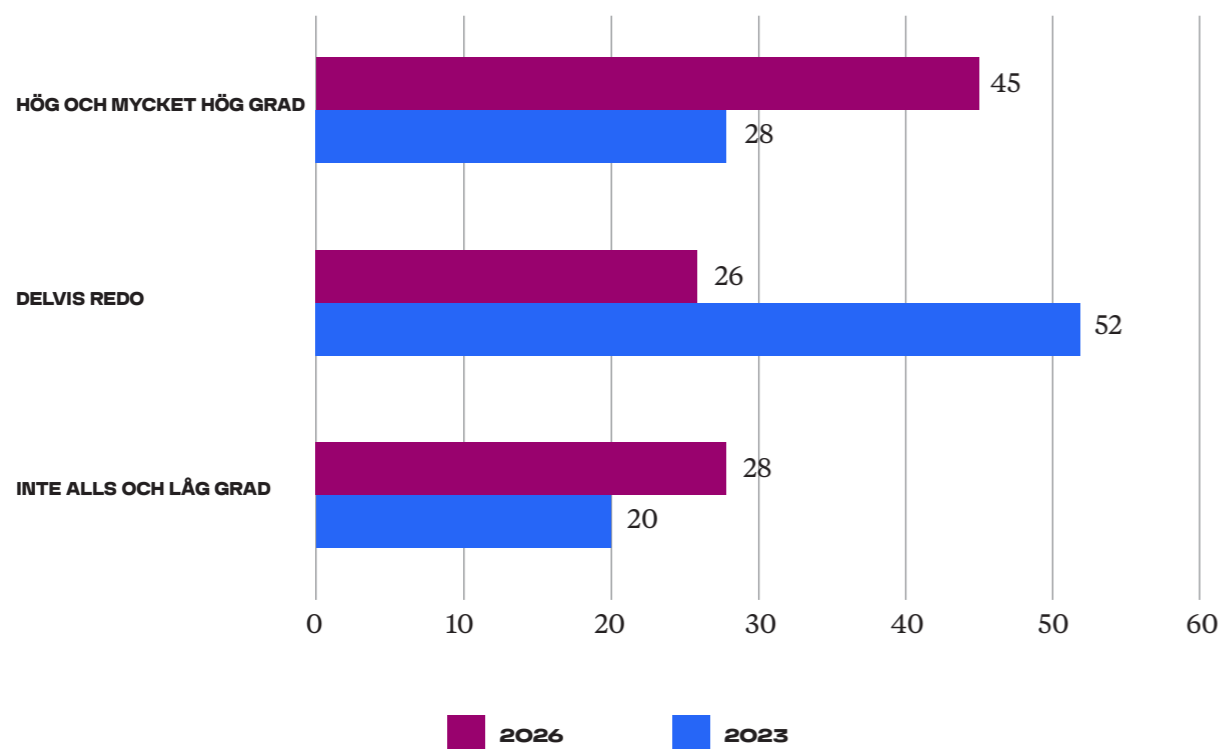
Möjligheterna till effektivare verksamheter skapar samtidigt en växande osäkerhet kring hur arbetsuppgifter och roller kommer att utvecklas framöver, samtidigt som många anställda är redo för utveckling.

STARK FÖRÄNDRINGSBEREDSKAP BLAND DE ANSTÄLLDA

Ett tydligt mönster i årets resultat är att de anställdas beredskap för förändring framstår som stark. Detta är en viktig strategisk tillgång i en bransch där utvecklingen i allt högre grad kräver kombinationen av viss teknisk kompetens, överblick och verksamhetsnära försäkringsexpertis. Bedömningen från de förtroendevalda är att det finns en betydande vilja bland de anställda att delta i omställningen, lära sig ny teknik och vara en aktiv del av utvecklingen. Nära hälften (46 procent) av de svarande bedömer att de anställda i hög eller mycket hög grad är redo för ny kunskap, jämfört med 28 procent i 2023 års mätning.

Detta tyder på en påtaglig förstärkning av förändringsberedskapen bland de anställda i försäkringsbranschen.

FIGUR 2:
I VILKEN GRAD BEDÖMER DU ATT DE ANSTÄLLDA PÅ DIN ARBETSPLATS ÄR REDO FÖR NY KUNSKAP? (SVAR I PROCENT)



Det ska också sägas att en tredjedel av de svarande anger att anställda inte alls är redo eller i väldigt låg grad är redo för ny kunskap. I många sektorer kan teknikutvecklingen också präglas av osäkerhet, motstånd eller begränsat engagemang. Detta kunde vi också någonstans skönja tidigare, och gör alltså även nu.

Men framför allt framträder nu istället ett mönster där intresset för att förstå och använda ny teknik verkar vara alltmer utbrett. Förtroendevalda beskriver en vilja att kombinera tekniska verktyg med befintlig verksamhetskompetens och integrera dessa i kvalificerade försäkringsbedömningar. Det innebär att branschen i dag står i en situation där den tekniska utvecklingen går snabbt – men där även medarbetarnas vilja att utvecklas är hög. Just denna kombination kan bli en avgörande styrka om omställningen hanteras rätt.

Den förändringsberedskap som beskrivs omfattar bland annat:

- förståelse för AI:s funktion och begränsningar
- förmåga att använda nya digitala verktyg
- insikt i hur automatisering påverkar roller och arbetsflöden
- beredskap att ta sig an nya typer av arbetsuppgifter

Forena har också kontinuerligt adresserat digitaliseringens konsekvenser för arbetsinnehåll, kompetens och arbetsmiljö de senaste åren, och konsekvent uppmuntrat medlemmarna att ta initiativ till egen utveckling för att möta nya krav. Denna utvecklingsvilja kan ses som en betydande konkurrensfördel för branschen. Medarbetare som är beredda att lära och delta i förändringsprocesser skapar goda förutsättningar för innovation, verksamhetsutveckling och attraktiv försäkringssektor.

Samtidigt framträder i materialet en strukturell utmaning. Teknikutvecklingen går snabbt och medarbetarnas förändringsvilja är hög, men flera förtroendevalda pekar på att företagens arbete med kompetensutveckling, och stöd för omställning internt inte utvecklas i samma takt.

Därmed uppstår ett potentiellt glapp mellan tekniska möjligheter och organisatorisk beredskap. Potentialen är stor – men så är också riskerna om denna omställning inte hanteras.

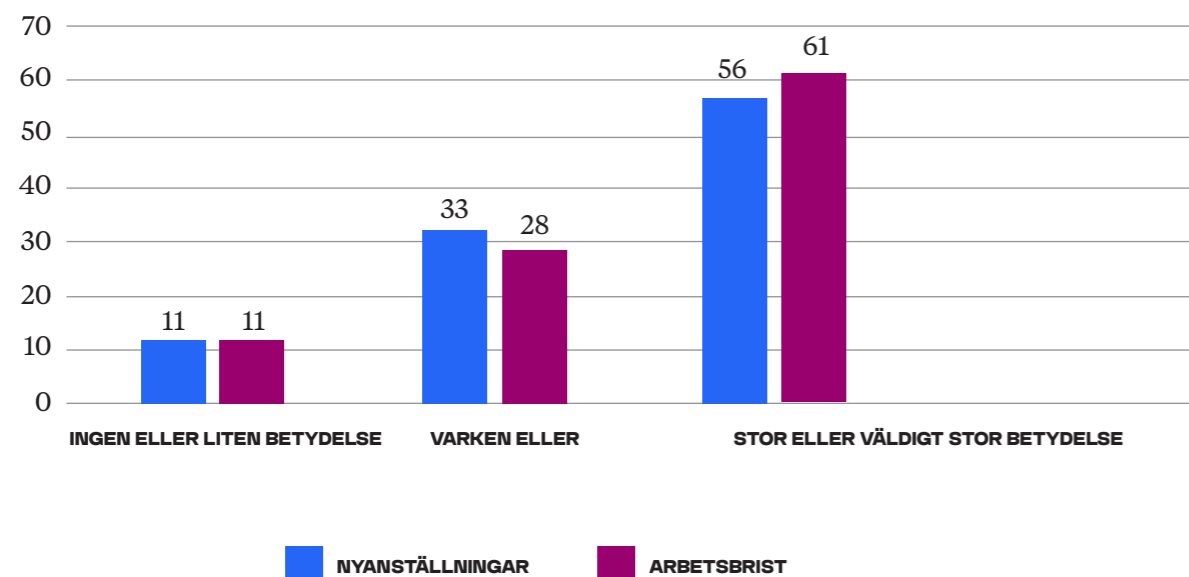
ORO FÖR ARBETSBRIST — RISKERNA BLIR TYDLIGARE

I följderna från 2023 har Forena i diskussioner fört fram hypotesen att det kan vara så att försäkringsbranschen kommer att närma sig en brytpunkt där digitaliseringens effekter inte längre primärt leder till mer arbete, utan i ökad utsträckning kan komma att innebära rationaliseringar. Och frågan har varit när denna brytpunkt kan tänkas komma att inträffa.

Resonemanget har byggt på bedömningen att AI-tekniken stått på tröskeln till att kunna ta över allt fler kvalificerade arbetsmoment inom försäkringsaffären, där huvudråvaran är data och verktyget AI. Den nya undersökningen bekräftar, tillsammans med sysselsättningsutvecklingen, att denna utveckling nu har tagit ytterligare steg. Arbetsuppgifter som tidigare betraktats som alltför komplexa för avancerad automation eller AI omfattas i dag i allt större utsträckning av automatiserade lösningar.

Oro för arbetsbrist har länge funnits som en underliggande faktor i diskussionen om automatisering. Under 2023 var den främst kopplad till framtida scenarier: många förtroendevalda såg tecken på en möjlig utveckling, men ännu inte konsekvenser i vardagen. I 2026 års resultat framträder en annan bild. Förtroendevalda beskriver nu en utveckling där tekniken redan påverkar arbetsuppgifter och skapar ökad osäkerhet kring framtida arbetsroller för vissa grupper.

FIGUR 3:
ANDELEN SVARANDE SOM ANGETT ATT AI OCH AUTOMATISERING HAR HÖG ELLER MYCKET HÖG BETYDELSE FÖR FÖRETAGET AVSEENDE LÖNSAMHET, EFFEKTIVISERING, INNOVATION OCH KUNDNÖJDHET (SVAR I PROCENT).



Andelen förtroendevalda som bedömer att AI under de kommande åren kommer att få stor eller mycket stor betydelse för arbetsbristsituationer uppgår till 56 procent, medan endast 11 procent bedömer att betydelsen är liten eller obefintlig. Det tyder på att farhågor som tidigare framfördes som möjliga risker i större utsträckning uppfattas som konkreta utmaningar. Samtidigt framträder en mer nyanserad bild där AI fungerar som en dubbel kraft.

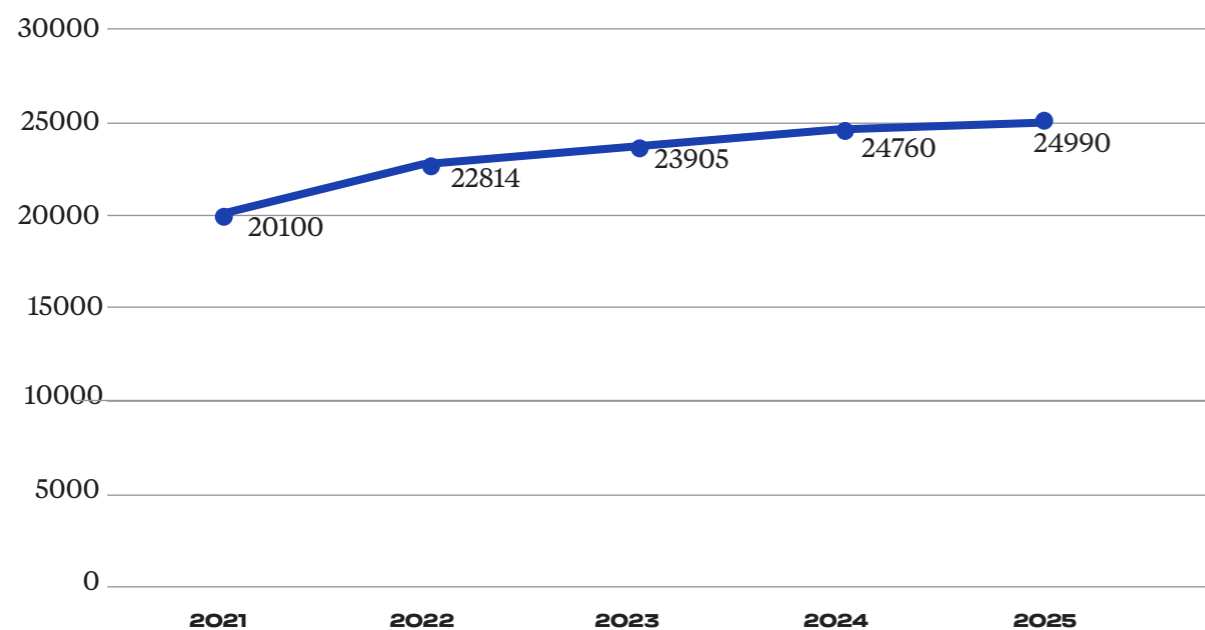
För vissa grupper innebär utvecklingen mer kvalificerade arbetsuppgifter och nya roller, och även påtagliga rekryteringsbehov och nya anställningar, inte minst inom just AI-området.

För andra grupper finns en risk att möjligheterna att utvecklas inom befintliga roller minskar om kompetensutveckling inte erbjuds i tillräcklig omfattning.

Teknikutvecklingen driver därmed fram nya kompetensbehov, exempelvis inom dataanalys, modellövervakning, systemutveckling och digitala kundflöden, samtidigt som behovet av vissa mer traditionella arbetsuppgifter inom försäkringsaffären kan komma att minska. Sammantaget pekar resultaten mot en pågående förskjutning i arbetsinnehåll där vissa funktioner förändras och breddas, medan andra gradvis krymper eller försvinner. En liknande utveckling kan nu också skönjas ur ett bredare sysselsättningsperspektiv.

Under flera år har försäkringsbranschen kännetecknats av en relativt stabil – och periodvis tydlig – ökning av antalet anställda. Detta kan tyckas anmärkningsvärt eftersom många andra sektorer med hög digitaliseringsgrad under samma period har genomgått omfattande rationaliseringar. Till skillnad från dessa sektorer har försäkringsbranschen hittills lyckats kombinera digital utveckling med växande sysselsättning.

FIGUR 4:
ANTAL ANSTÄLLDA I FÖRSÄKRINGSBRANSCHEN SOM OMFATTAS AV KOLLEKTIVAVTAL (FAO/FORENA OCH FREMIA/FORENA) 2021–2025 PER SEPTEMBER MÅNAD.



Förklaringen ligger sannolikt i flera parallella utvecklingar: ökade regelverkskrav, mer komplexa produkter, växande kundvolymerna samt ett större behov av specialiserade roller inom exempelvis rådgivning, riskanalys, prissättning, regelefterlevnad och datahantering.

Under det senaste året tycks dock denna utveckling ha mattats av. Digitaliseringens sysselsättningsskapande effekt framstår som svagare än tidigare. Den avstannade ökningen ligger i linje med de förändringsmönster som framkommer i undersökningen. Tekniken fortsätter att skapa nya arbetsuppgifter, men samtidigt ökar i allt större utsträckning dess ersättande effekt. Nettoeffekten blir att sysselsättningen inom ramen för kollektivavtalen inte längre växer i samma takt som tidigare. Och en ytterligare effekt handlar om att eventuella ökningshamnar utanför statistiken och då i försäkringsbolag och finansiella aktörer som inte omfattas av kollektivavtalen.

Utvecklingen kan sammanfattas i några tendenser:

- AI bidrar fortsatt till att skapa nya roller och kompetensbehov.
- Samtidigt ersätts vissa arbetsuppgifter i ökande takt genom automation.
- Dessa två effekter börjar i större utsträckning motverka varandra.
- Nettoeffekten blir en utplaning i sysselsättningen i branschen.

Efter flera år av sysselsättningstillväxt tyder utvecklingen på att branschen nu befinner sig i ett skede där nya arbetsuppgifter inte fullt ut kompenserar för dem som försvinner. I arbetsmarknadsforskningen beskrivs denna typ av situation ofta som en brytpunkt: när ny teknik både skapar och ersätter arbete, men där ersättningstakten börjar närma sig – eller överstiga – skapandetakten. För försäkringsbranschen kan detta innebära en övergång från en lång period där digitalisering främst fungerat som en expensionskraft till en fas där digitaliseringen i högre grad fungerar som en omvandlingskraft, det som i praktiken blir digital transformation.

KOMPETENS SOM HÄVSTÅNG — I TAKT MED TEKNIKEN

Under de senaste åren har försäkringsföretagen också investerat betydande resurser i ny teknik. Det har varit en nödvändig utveckling. Många svenska etablerade försäkringsföretag brottas med arvet av att ha varit tidigt digitaliserade och under en lång period – vilket innebär att de i dag fortfarande är väsentligt beroende av äldre system som har svårt att möta den snabba tekniska transformationen.

Men det är först när teknikinvesteringar kombineras med systematisk kompetensutveckling som tekniken fullt ut kan omsättas i verksamhetsnytta och värde för kunden. Utan planerad kompetensutveckling – med tydliga utbildningsplaner, uppföljning och dokumenterad uppföljning – riskerar AI-investeringar att stanna vid lokala experiment eller skapa ojämn, eller för den delen godtycklig, tillämpning mellan olika delar av organisationen.

Framför allt riskerar branschen att gå miste om den verksamhetskunskap som är kärnan i försäkringsaffären. I praktiken kan detta innebära lägre realiserad produktivitet, ökade kvalitetsrisker och en omställning som upplevs som ryckig och svår att överblicka. Kompetens är därför inte en sidoaktivitet. Det är själva hävstången som översätter teknikinvesteringar till hållbara resultat – både för kunder och för medarbetare.

Det är också här kollektivavtalen fyller sin strategiska funktion. När möjligheter till kompetens och utbildning görs konkreta – i form av en övergripande utbildningsplan, såväl som individuella, linjens ansvar för genomförande och regelbunden uppföljning i partsgemensamma forum – skapas förutsägbarhet i förändringen.

Då blir AI ett stöd för utveckling och framsteg, inte ett osäkerhetsmoment eller en administrativ process. Den ordningen saknas fortfarande på flera håll. Den behöver säkras på ett bättre sätt än idag.

KOMPETENSUTVECKLINGEN BRISTER

Förtroendevalda inom Forena beskriver en arbetsvardag där arbetsuppgifter förändras snabbare än de hinner dokumenteras, där yrkesroller utvecklas eller omformas innan medarbetarna fullt ut förstått vad den nya rollen innebär, och där AI-baserade verktyg integreras direkt i kärnprocesser utan att föregås av den planering, dialog och omställning som kollektivavtal och lagstiftning förutsätter. Det som tidigare kunde beskrivas som en gradvis digitalisering har förbytts i ett tempo där tekniken förändrar arbetsinnehåll påtagligt.

Forenas förtroendevalda framhåller att strukturerna för kompetensutveckling inte är tillräckliga, att dialog ofta kommer in för sent och att kollektivavtalen inte används fullt ut som de strategiska omställningsverktyg de faktiskt är. Den trygghet och förutsägbarhet som krävs när teknik utvecklas snabbt – och som just avtalen är utformade för att skapa – saknas i många fall.

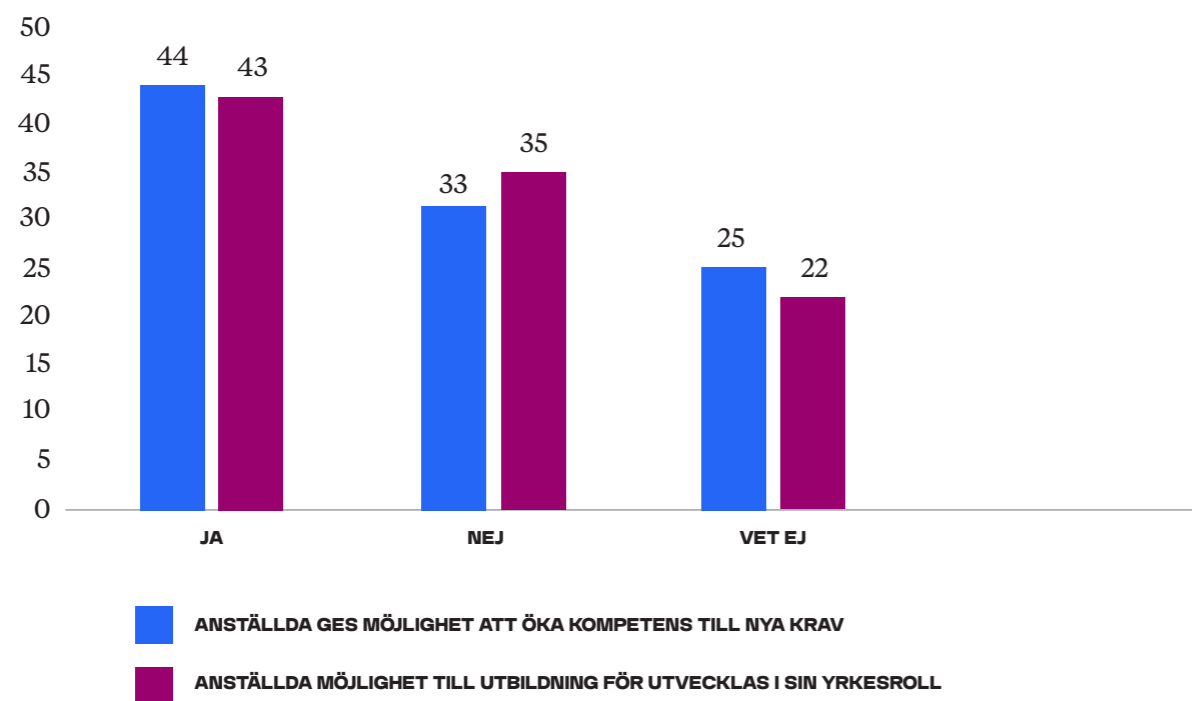
I denna snabba utveckling blir skillnaden mellan de anställdas beredskap för ny kunskap och arbetsgivarnas begränsade insatser alltmer tydlig. Detta trots att kollektivavtalen som reglerar kompetensutveckling och medbestämmande i försäkringsbranschen är tydliga.

Enligt avtalet om villkor ska anställda ges möjlighet att bygga den kompetens som krävs för att möta nya krav. Enligt medbestämmandeavtalet har arbetsgivaren ett ansvar att erbjuda utbildning som gör det möjligt för medarbetare att både lösa sina arbetsuppgifter och fortsätta utvecklas i sin yrkesroll. Denna utbildning ska dessutom beskrivas och planeras i företagets övergripande utbildningsplan.

Av de svarande i vår undersökning uppger knappt hälften att arbetsgivarna lever upp till avtalen om kompetensutveckling, både avseende villkorsavtalet och medbestämmandeavtalet. Det är positivt att nästan hälften av de förtroendevalda anger att arbetsgivarna lever upp till avtalen, vilket visar att det i delar av branschen finns fungerande strukturer för att koppla samman teknikutveckling, kompetens och verksamhetsutveckling.

FIGUR 6:

ENLIGT KOLLEKTIVAVTAL OM VILLKOR SKA ANSTÄLLDA GES MÖJLIGHET ATT ÖKA KOMPETENSEN SÅ NYA KOMPETENSKRAV KAN UPPFYLLAS OCH ENLIGT KOLLEKTIVAVTAL OM MEDBESTÄMMANDE SKA ANSTÄLLDA GES MÖJLIGHET TILL UTBILDNING FÖR ATT PÅ BÄSTA SÄTT LÖSA ARBETSUPPGIFTER OCH UTVECKLAS I SIN YRKESROLL. OAVSETT VILKET KOLLEKTIVAVTAL DU TILLHÖR – ANSER DU ATT ARBETSGIVAREN LEVER UPP TILL DETTA? (SVAR I PROCENT)



Men samtidigt uppger 31 procent av de svarande att kompetensutveckling enligt avtal inte genomförs, och 25 procent vet inte. Det innebär att mer än hälften av Forenas förtroendevalda antingen ser att arbetsgivaren inte lever upp till kollektivavtalen – eller saknar möjlighet eller insyn att bedöma om det sker.

Detta är lika allvarligt som det är tydligt. När en fjärdedel av Forenas förtroendevalda inte vet om avtalen följs betyder det att arbetsgivarnas kommunikation och struktur brister. När en tredjedel anger att avtalen inte följs innebär det att kompetensutvecklingen inte möter de krav som verksamheten och teknikutvecklingen ställer.

Sammantaget visar detta att avtalen inte används effektivt – vilket i sin tur innebär att omställningen inte styrs på det sätt som krävs. Detta är inte en fråga om formalia eller teknisk avtalsefterlevnad. Det är en fråga om försäkringsbranschens konkurrenskraft och attraktivitet.

AI-driven strukturomvandling kräver kompetens – teknisk, analytisk, strukturell och verksamhetsnära. Om arbetsgivarna inte rustar sina medarbetare riskerar företagen att tappa både kvalitet, innovationsförmåga och effektivitet. I en tid där tekniken utvecklas snabbare än organisationernas interna strukturer är bristande kompetens inte en detalj – det är ett strategiskt kärnproblem.

En omställning som saknar ordning och planering blir inte bara otrygg för de anställda; den blir också ineffektiv och dyr för arbetsgivarna själva. Kompetensutveckling är därför inte en förmån – det är en nödvändig förutsättning för att försäkringsbranschen ska kunna möta nästa fas av teknikutvecklingen på ett ansvarsfullt och konkurrenskraftigt sätt.

RÄTTVIS DEL AV VINSTER – FÖR EN ATTRAKTIV BRANSCH

Forskning visar att också att anställda i företag som implementerat robotar och automatiska maskiner är avsevärt mer produktiva jämfört med icke-automatiserade företag. Forena kan också tydligt se hur teknikinvesteringar kan omsättas i verksamhetsresultat när de kombineras med kompetens. Sammantaget handlar det om legitimitet och långsiktig attraktionskraft. Utifrån detta kan Forena också konstatera att de värden som AI frigör också behöver komma hela arbetsplatsen till del.

Detta är också ett synsätt som funnits med i diskussionerna mellan arbetsmarknadens parter i försäkringsbranschen – mellan Forena och arbetsgivarorganisationen (FAO) – i en tekniskt framåtlutad sektor där konkurrensen om kompetens ökar och ny behöver tillföras för att möta utvecklingen. Den europeiska försäkringsbranschens arbetsmarknadsparter, med Forena och FAO i spetsen från Sverige, har bland annat mot bakgrund av detta nyligen enats om en avsiktsförklaring om försäkringsbranschens framtida attraktivitet.

Avsiktsförklaringen om attraktivitet är viktig i ljuset av den omvandling som nu pågår. Den tydliggör bland annat att branschen måste stå stark i två riktningar samtidigt: attrahera ny kompetens och ta tillvara den erfarenhet som redan finns i bolagen. Den ökade produktivitet som teknikutvecklingen skapar behöver också bidra till att stärka arbetsplatsen och dess attraktivitet.

I deklARATIONEN framhålls därför att branschen ska verka för att produktivitetsvinster från AI kommer hela arbetsplatsen till del. Det anges att:

“The European Social Partners also promote a fair distribution of AI efficiency and productivity gains amongst the whole workforce, so that technological advancements benefit everyone not only financially but also in terms of improved job quality.”

Detta är en gemensam partsprincip, inte en ensidig ståndpunkt. I praktiken handlar det om två saker samtidigt. För det första behöver alla som påverkas av AI ges reella möjligheter att utveckla sin kompetens och röra sig mot de arbetsuppgifter där tekniken skapar värde. För det andra måste de värden som tekniken frigör – i form av produktivitet, kvalitet och minskad repetitiv belastning – komma hela arbetsplatsen till del. Principen är enkel: värden som skapas i förändringar ska också delas.

För försäkringsbranschen innebär detta fler roller i skärningspunkten mellan analys, utveckling, rådgivning och systemtillsyn, högre kvalitet i kundmötet och en bransch som uppfattas som modern och rättvis. Alternativet är mindre attraktivt: att kompetens lämnar, rekrytering försvåras och teknikvinster eroderas av lägre tillit och högre transaktionskostnader.

SLUTSATSER OCH BUDSKAP

Försäkringsbranschen befinner sig i ett viktigt skede. AI-utvecklingen har på kort tid gått från experiment till en strukturell kraft som förändrar arbetets innehåll, kompetenskraven och i förlängningen sysselsättningen. Samtidigt visar rapporten att de anställdas beredskap att utvecklas och ta till sig ny kunskap är stark. Just i mötet mellan dessa två krafter – tekniksprånget och förändringsviljan – avgörs hur omställningen faller ut.

Om teknikutvecklingen kombineras med systematisk kompetensutveckling och en rättvis fördelning av de värden som skapas kan AI bli en kraft som stärker både branschens konkurrenskraft och arbetets kvalitet. Om dessa delar däremot inte utvecklas i samma takt riskerar tekniken i stället att förstärka osäkerhet, kompetensglapp och jobbförskjutning.

Den avgörande frågan för försäkringsbranschen är därför inte om AI kommer att förändra arbetet – utan hur förändringen organiseras och vilka förutsättningar de anställda ges att vara en del av den. Mot denna bakgrund vill Forena se att parterna i försäkringsbranschen tar fortsatt gemensamt ansvar på tre områden: säkerställa att avtalen följs, höja tempot i kompetensutvecklingen och se till att de värden som AI skapar kommer hela arbetsplatsen till del.

KOLLEKTIVAVTALEN – GRUNDEN FÖR UTVECKLING OCH OMSTÄLLNING

Avtalen är inte bara administrativa rutiner utan ett verktyg för att säkerställa investeringar i anställdas utveckling och omställning. När avtalen inte följs skapas otrygghet och minskade möjligheter att bygga kompetens, vilket försämrar både verksamhetsutveckling och innovation.

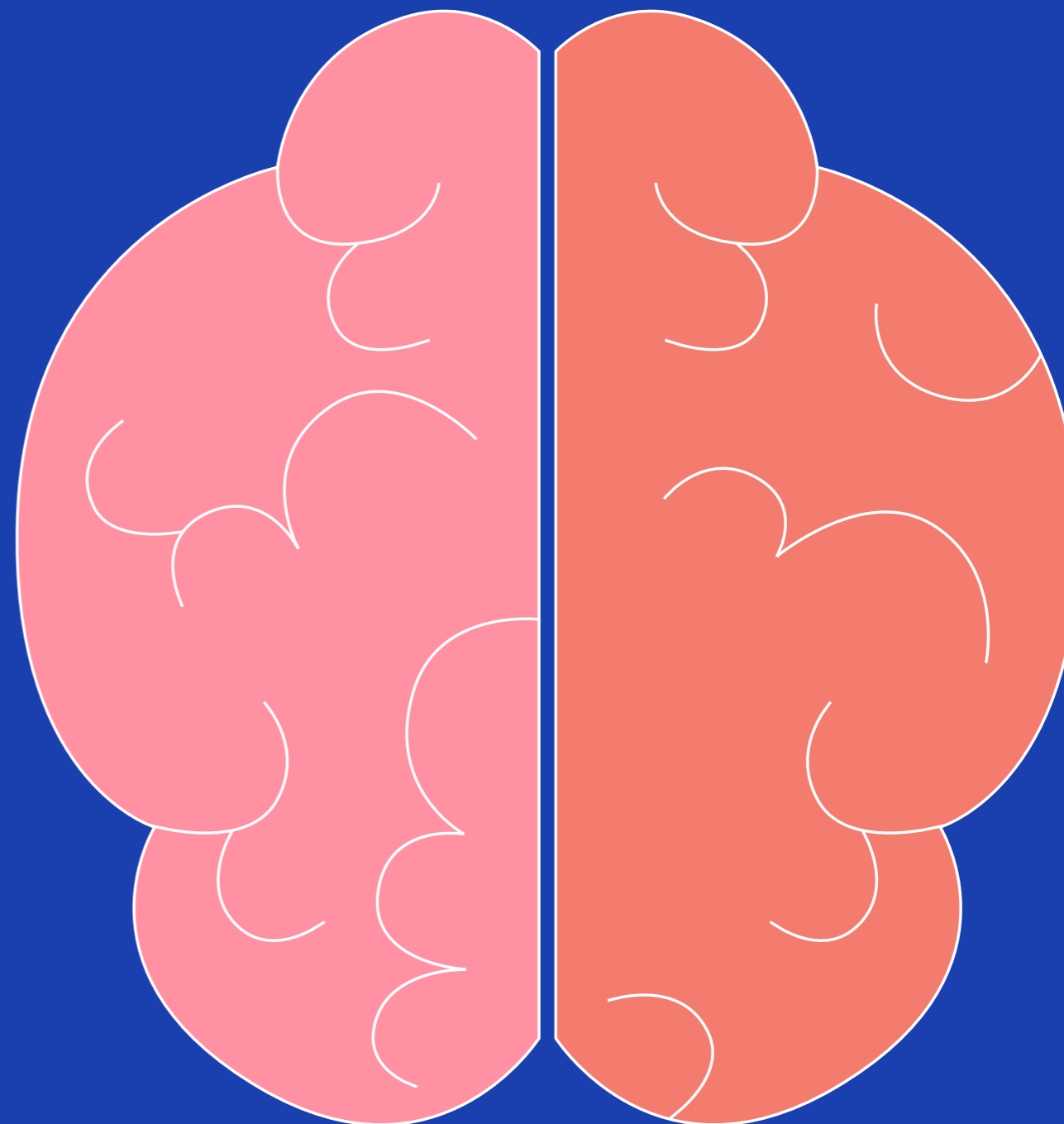
KOMPETENS ÄR AVGÖRANDE – TEJNIKEN FUNGERAR BÄST MED RÄTT ANVÄNDNING

AI och avancerad automation förändrar arbetsuppgifter och kompetenskrav snabbt. Teknik utan kompetens skapar osäkerhet; teknik i samspel med kompetens skapar produktivitet och kvalitet.

AI-VINSTERNA MÅSTE FÖRDELAS RÄTTVIST – FÖR EN ATTRAKTIV OCH HÅLLBAR BRANSCH

AI ger möjligheter till produktivitetssökningar, effektiviseringar och bättre kundupplevelser. För att omställningen ska uppfattas som legitim och långsiktigt hållbar måste värdena som skapas komma hela arbetsplatsen till del. Då stärks tilliten, kompetensen tas tillvara och branschen kan fortsätta vara konkurrenskraftig, attraktiv och hållbar.

Sammanfattningsvis: investeringar i teknik räcker inte. Kompetens gör tekniken verksam. Rättvis delning av vinster gör omställningen legitim. Tillsammans avgör de om försäkringsbranschen kan omsätta AI-utvecklingens potential i långsiktig konkurrenskraft, högre jobb-kvalitet och verklig attraktivitet.



FORENA

WWW.FORENA.SE

TRYCK: TELLOGRUPPEN 2026