mandagmorgen

TÆNKETANKEN

Visionen for 2040:

# Et bæredygtigt velfærdssamfund med plads til forskelle



# Strategisk retning for fremtidens velfærd

**Tænketanken Mandag Morgen**
Ny Kongensgade 10
DK – 1472 København K
Tlf.: 33 93 93 33
Web: www.taenketanken.mm.dk

Denne rapport er udarbejdet af
Tænketanken Mandag Morgen, november 2026.
**Lisbeth Knudsen**, strategidirektør
**Sofie Gubba**, projektleder

**Design**
Michael Hernvig

**Kontakt**

**Andreas Nikolajsen**, direktør,
andreas@mm.dk, 30934068

**Lisbeth Knudsen**, strategidirektør,
lk@mm.dk, 21410000

**Stine Hamburger**, partnerskabschef,
sh@mm.dk, 28888426

**Sofie Gubba**, projektleder,
sg@altinget.dk, 20580553

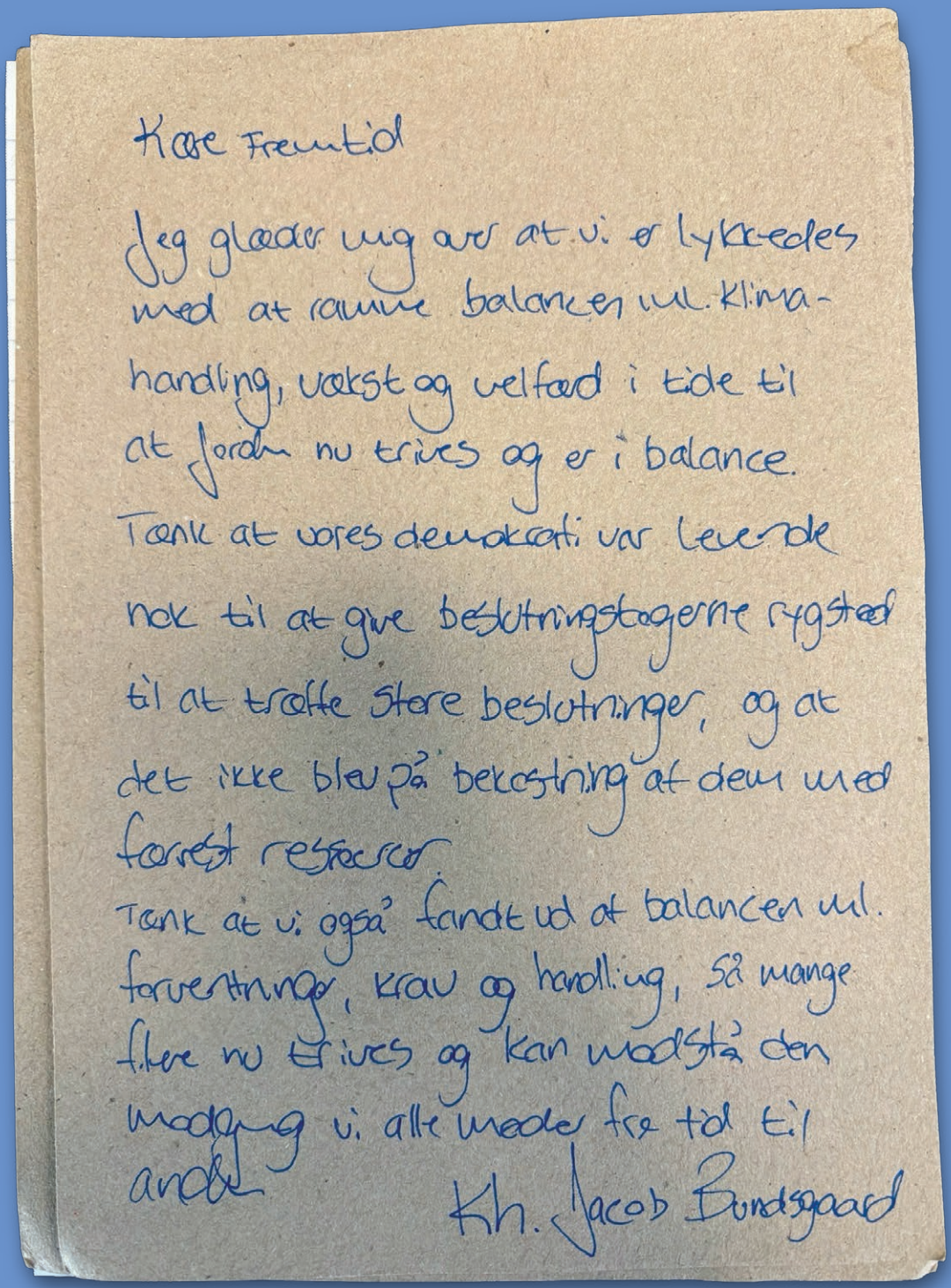
**ISBN**

97887-90275-31-0
97887-90275-32-7 (PDF)

# Indhold


1. Forord: Jacob Bundsgaards kærlighedsbrev til fremtiden Side **4**
2. Baggrund: Udfordringen og visionen for 2040 Side **5**
3. **Hovedresultater:** En ny samfundskontrakt og fire forandringsspor Side **8**
4. **Overordnet ramme:** En ny samfundskontrakt for velfærden Side **10**
5. **Spor 1:** Prioritering og differentiering Side **13**
6. **Spor 2:** Forebyggelse som investering i fremtidens velfærd Side **16**
7. **Spor 3:** Teknologi og AI Side **19**
8. **Spor 4:** Samarbejde, implementering og skalering Side **22**
9. Fra retning til handling Side **25**
10. Rapportens bidragsydere Side **26**

# Forord



Kære Fremtid

Jeg glæder mig over at vi er lykkedes med at ramme balancen mil. klima-handling, vækst og velfærd i tide til at jorden nu trives og er i balance.
Tænk at vores demokrati var levedygtig nok til at give beslutningstagerne rygstød til at træffe store beslutninger, og at det ikke blev på bekostning af dem med færrest ressourcer.
Tænk at vi også fandt ud af balancen mil. forventninger, krav og handling, så mange flere nu trives og kan modstå den modgang vi alle møder fra tid til anden.

Kh. Jacob Bundsgaard

# Baggrund: Udfordringen og visionen for 2040

## Fremtidens velfærd kræver mere end business as usual

Velfærdssamfundet kan mere end nogensinde, men det kan ikke blive ved med at love mere af det samme. Frem mod 2040 vokser presset fra mangel på medarbejdere, en skæv demografisk udvikling, mere komplekse behov og nye muligheder inden for behandling og teknologi. Samtidig skal velfærden fungere under klimaforandringer, ekstremvejr, ændrede borgerforventninger og skærpede krav til ressourceforbrug. Hvis vi fortsætter uændret, bliver konsekvensen ikke blot længere ventetid og større arbejdspres, men et velfærdssamfund, der gradvist mister kvalitet, lighed og befolkningens tillid.

Det grundlæggende valg står derfor ikke mellem at bevare velfærden eller afvikle den. Det står mellem at forandre den i tide eller få forandringerne dikteret af mangel og kriser. Ambitionen for 2040 er et velfærdssamfund, der fortsat giver alle tryghed og reelle muligheder, men som bruger menneskelig kapacitet, teknologi og fællesskaber langt klogere, forebygger tidligere, prioriterer mere åbent og får løsninger, der virker, ind i den almindelige drift.

Derfor har vi nedsat arbejdsgruppen for fremtidens velfærd, der samler 90 topledere på tværs af velfærdsområder og sektorer. Arbejdsgruppen har i første omgang haft fokus på at sætte en fælles, strategisk retning for vores velfærdssamfund, da samfundsforandring udover rigtig mange aktører kræver en fælles mission.

> Vi har sådan set økonomien til det, men vi mangler ressourcer. Og det er jo i den grad befordrende for vores innovationsevne. Spørgsmålet er, at når vi kigger ind i fremtiden, hvor vi jo uanset hvilket scenarie, vi vælger, så vil vi være ramt af, at vi mangler de hænder, der skal være med til at løfte velfærdssamfundsopgaverne. Så der bor måske en innovationsevne automatisk i den brændende platform, vi står i.
>
> Medlem, arbejdsgruppen for fremtidens velfærd

Rapporten har derfor to tydelige adressater. Arbejdsgruppens missioner er gruppens egne forpligtelser til at udvikle, afprøve, lære og gå foran. Anbefalingerne retter sig mod Folketinget, regeringen, kommunalbestyrelser og regionsråd, som har ansvaret for de politiske rammer, prioriteringer og rettigheder. Men reel forandring kræver også fagprofessionelle, ledere, virksomheder, forskning, fonde, fagbevægelser, civilsamfund og borgere.

Rapporten inviterer derfor alle, der leverer, udvikler eller modtager velfærd, ind i en fælles diskussion om de valg, der ikke længere kan udskydes. Den samler perspektiver fra arbejdsgruppens første fem møder. Missioner og anbefalinger er sammenskrevet af Tænketanken Mandag Morgen og udgives på Tænketanken Mandag Morgens ansvar.

Ved velfærdssamfundet forstår vi den samlede velfærd, som befolkningen oplever: den velfærd, der skabes af offentlige og private aktører, organiserede frivillige fællesskaber samt familier og nære

netværk. Aktørerne har forskellige ansvar og logikker. Pointen er ikke at udviske forskellene, men at fastholde, at fremtidens velfærd er et fælles samfundsanliggende og ikke alene en opgave for den offentlige sektor.

## De grundlæggende valg kan ikke overlades til driften

Det voksende pres tvinger os til at træffe valg, som i dag ofte bliver håndteret stykkevis gennem enkeltsager, budgetforhandlinger og lokale nødgreb. Hvad skal alle fortsat kunne forvente? Hvor skal hjælpen i højere grad følge behovet? Hvem skal levere velfærden? Hvilke opgaver skal mennesker løse, og hvilke kan teknologi understøtte? Og hvordan flytter vi ressourcer fra reparation til forebyggelse uden at svigte dem, der har brug for hjælp nu? Disse valg kræver en fælles politisk og demokratisk ramme.

> Forventningerne er tårnhøje, og det kræver en begrænsning, men hvordan gør vi det? Vi er fuldstændig enige om, at vi kommer til at lave nogle prioriteringer, nogle valg og nogle dialoger, men hvordan gør vi det på en legitim måde?
>
> Medlem, arbejdsgruppen for fremtidens velfærd

## Visionen for 2040: Et bæredygtigt velfærdssamfund med plads til forskelle

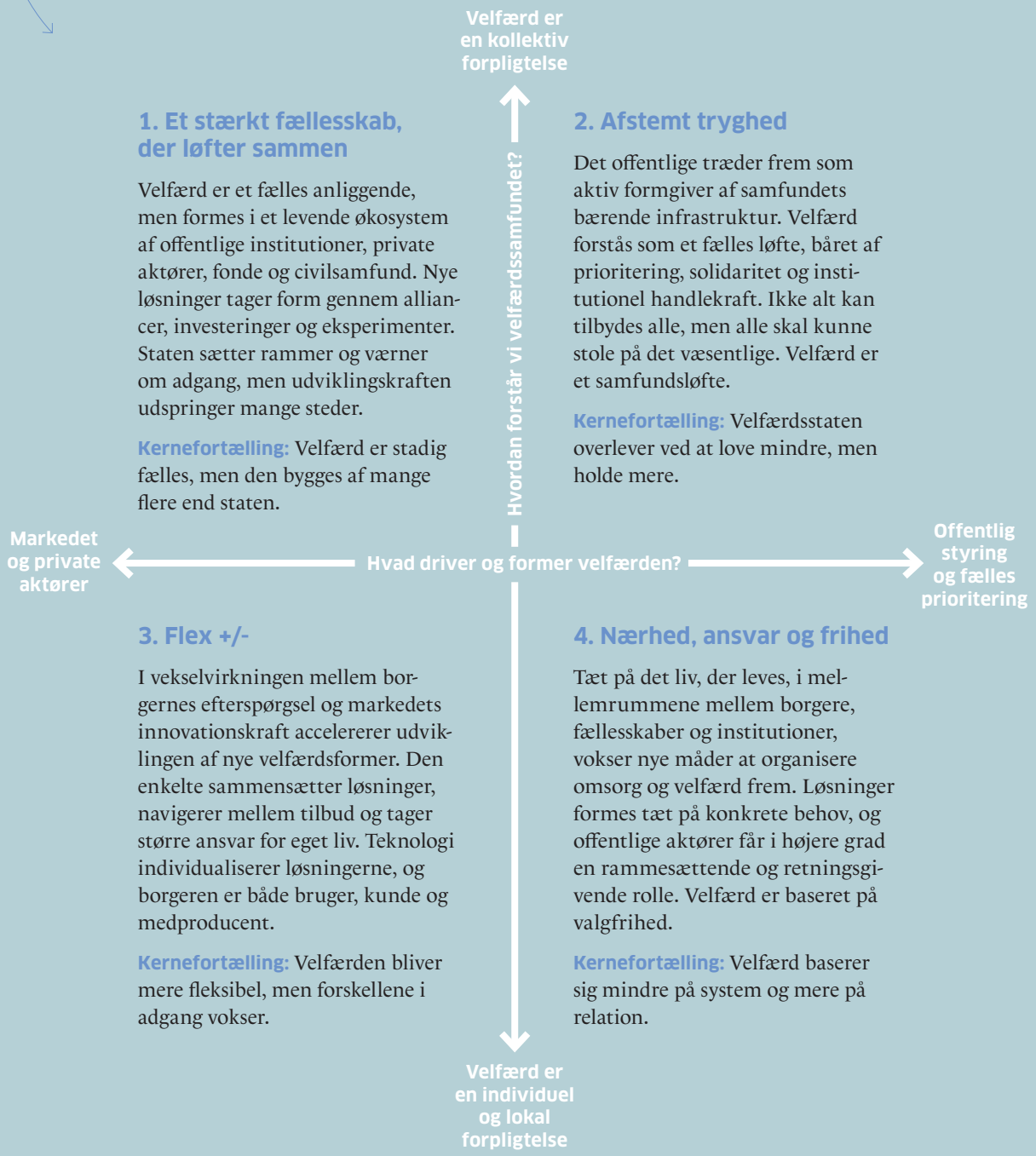
Fremtidens velfærd kan bevæge sig i flere retninger. Arbejdsgruppen har derfor udforsket fire mulige fremtider frem mod 2040 (se næste side). Formålet er ikke at forudsige udviklingen, men at blotlægge de valg, der skal træffes nu. På tværs af scenarierne står en fælles ambition: Velfærden skal fortsat være et fælles løfte om tryghed og muligheder, men den skal kunne formes mere fleksibelt omkring forskellige behov og skabes i et samspil mellem offentlige aktører, private virksomheder, civilsamfund, lokalsamfund og borgere.

## De valg, vi træffer i dag, skal kunne forklares i borgernes hverdag

Prioritering, forebyggelse, teknologi og nye samarbejdsformer er ikke abstrakte reformspor. De afgør, om borgeren møder en fælles grundtryghed eller voksende geografiske forskelle; om mennesker med komplekse behov får den nødvendige hjælp; om den digitale løsning bliver en genvej eller en barriere; og om der fortsat er et menneske med fagligt ansvar, når en afgørelse eller indsats har stor betydning for den enkeltes liv.

### Fra strategisk retning til handling

Rapporten fastlægger en strategisk retning, ikke færdige løsninger for de enkelte velfærdsområder. Næste fase begynder med at kortlægge eksisterende erfaringer, før nye forsøg sættes i gang. Arbejdsgruppen vil derpå vælge et begrænset antal konkrete udfordringer, afprøve både velfærdsløsninger og demokratiske samtaleformer samt dokumentere, hvad der skal til for at forankre og udbrede det, der virker.




### 1. Et stærkt fællesskab, der løfter sammen

Velfærd er et fælles anliggende, men formes i et levende økosystem af offentlige institutioner, private aktører, fonde og civilsamfund. Nye løsninger tager form gennem alliancer, investeringer og eksperimenter. Staten sætter rammer og værner om adgang, men udviklingskraften udspringer mange steder.

**Kernefortælling:** Velfærd er stadig fælles, men den bygges af mange flere end staten.

### 2. Afstemt tryghed

Det offentlige træder frem som aktiv formgiver af samfundets bærende infrastruktur. Velfærd forstås som et fælles løfte, båret af prioritering, solidaritet og institutionel handlekraft. Ikke alt kan tilbydes alle, men alle skal kunne stole på det væsentlige. Velfærd er et samfundsløfte.

**Kernefortælling:** Velfærdsstaten overlever ved at love mindre, men holde mere.

### 3. Flex +/-

I vekselvirkningen mellem borgernes efterspørgsel og markedets innovationskraft accelererer udviklingen af nye velfærdsformer. Den enkelte sammensætter løsninger, navigerer mellem tilbud og tager større ansvar for eget liv. Teknologi individualiserer løsningerne, og borgeren er både bruger, kunde og medproducent.

**Kernefortælling:** Velfærden bliver mere fleksibel, men forskellene i adgang vokser.

### 4. Nærhed, ansvar og frihed

Tæt på det liv, der leves, i mellemrummene mellem borgere, fællesskaber og institutioner, vokser nye måder at organisere omsorg og velfærd frem. Løsninger formes tæt på konkrete behov, og offentlige aktører får i højere grad en rammesættende og retningsgivende rolle. Velfærd er baseret på valgfrihed.

**Kernefortælling:** Velfærd baserer sig mindre på system og mere på relation.

# Hovedresultaterne:
# En ny samfundskontrakt og fire forandringsspor

Arbejdsgruppens strategiske retning har ét overordnet politisk og demokratisk udgangspunkt: **En ny samfundskontrakt for velfærden.** Inden for denne ramme peger rapporten på fire forandringsspor: prioritering og differentiering; forebyggelse; teknologi og AI; samt samarbejde, implementering og skalering.

| Strategisk spor | Arbejdsgruppens mission | Anbefaling til politisk niveau |
|---|---|---|
| **Overordnet ramme:** En ny samfundskontrakt for velfærden | Arbejdsgruppen vil udvikle og afprøve konkrete formater for demokratiske prioriteringssamtaler på lokale arenaer. Samtalerne skal give borgere og velfærdssamfundets aktører reel mulighed for at påvirke, hvilke forventninger, rettigheder, ansvar og fravalg der skal præge fremtidens velfærd. | Det politiske niveau bør tage ansvar for en mere ærlig samtale om en sammenhængende vision for velfærdssamfundet, hvor forventninger til velfærden kobles tydeligt til økonomi, arbejdskraft, prioriteringer og befolkningens eget ansvar. |
| **Spor 1:** Prioritering og differentiering | Arbejdsgruppen vil udvikle og afprøve fælles spilleregler for transparente og behovsbaserede prioriteringer fx i konkrete arenaer som skole, dagtilbud, sundhed og sociale indsatser. Formålet er at undersøge, hvordan differentiering kan skabe mere reel lighed uden at svække retssikkerhed og oplevelsen af retfærdighed. | Det politiske niveau bør tydeliggøre den fælles grundtryghed og de rettigheder, der skal gælde på tværs af landet, og samtidig fastlægge åbne processer for de valg, der kan træffes lokalt eller efter behov.<br><br>Prioriteringer skal bygge på faglig viden, demokratisk legitimitet og synlige konsekvenser, og kommuner med svag økonomisk eller faglig kapacitet må ikke efterlades uden reelle handlemuligheder. |
| **Spor 2:** Forebyggelse | Arbejdsgruppen vil udvælge konkrete problemområder og samle offentlige aktører, private aktører, fagbevægelse, forskning, fonde og civilsamfund om at udvikle, afprøve og skalere forebyggende løsninger. Hver indsats skal have en fælles målsætning, en tydelig ansvarskæde og evaluering fra start. | Det politiske niveau bør skabe flerårige økonomiske rammer, der gør det muligt at investere i forebyggelse på tværs af sektorgrænser, budgetår og myndighedsområder. Modellerne skal kunne fordele både investeringer og gevinster mellem de aktører, der betaler, og de aktører, der senere høster effekten.<br><br>Det politiske niveau bør samtidig etablere bedre adgang til kontrollerede afprøvninger, relevante data og fælles evaluering og give lokale ledelser tydelige frihedsgrader til at ændre arbejdsgange inden for klare mål for kvalitet, rettigheder og sikkerhed. |

| | | |
|---|---|---|
| **Spor 3:**<br>Teknologi og AI | Arbejdsgruppen vil udvikle, afprøve og skalere anvendelser af teknologi og AI, der dokumenteret frigør menneskelig kapacitet, styrker kvaliteten eller giver borgerne bedre handlemuligheder. Gruppen vil begynde med klart afgrænsede opgavetyper og kræve tydelig menneskelig ansvarlighed, faglig dømmekraft, transparens, digital inklusion og relevant adgang til menneskelig kontakt. | Det politiske niveau bør etablere en fælles ramme for sikker og ansvarlig anvendelse af AI i velfærden.<br><br>Rammen skal give adgang til sikker infrastruktur og relevante data, fastlægge principper for ansvar, transparens, borgerrettigheder, datasikkerhed og kvalitet samt investere i ledelse, kompetencer og organisatorisk implementering.<br><br>Fælles rammer skal løse problemer, som ikke meningsfuldt kan løses lokalt, og gøre erfaringer og dokumentation tilgængelige på tværs.<br><br>Beslutningen om, hvor og hvordan teknologien anvendes, skal fortsat kunne træffes tæt på den faglige praksis og med lokal demokratisk indflydelse. |
| **Spor 4:**<br>Samarbejde, implementering og skalering | Arbejdsgruppen vil kortlægge, kvalificere, implementere og skalere velfærdsløsninger gennem forpligtende samarbejder mellem offentlige aktører, civilsamfund, fagbevægelse, private aktører, forskning og fonde. Gruppen vil prioritere eksisterende løsninger med tydelig værdi, før den sætter nye projekter i gang. | Det politiske niveau bør fjerne konkrete barrierer for ligeværdige partnerskaber, herunder asymmetriske krav, manglende adgang til relevante data og testmiljøer samt fravær af ressourcer til implementering hos mindre aktører. Ansvar, finansiering og beslutningskraft skal være tydeligt fordelt.<br><br>Det politiske niveau bør etablere rammer for en sammenhængende vej fra eksperiment til skalering og anvende forskellige dokumentationskrav i de enkelte faser. Modne løsninger, der skaber værdi, bør få aktiv implementeringsunderstøttelse på tværs af kommuner, regioner og sektorer. |

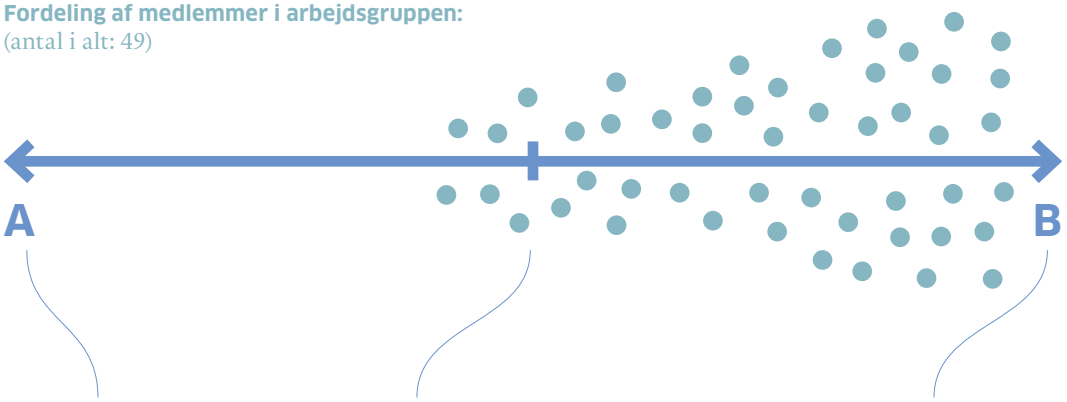
# Overordnet ramme: En ny samfundskontrakt for velfærden

Samfundskontrakten er ikke en juridisk kontrakt, men den gensidige forståelse af rettigheder, forventninger, eget ansvar, fælles ansvar og de ressourcer, som velfærdssamfundet faktisk har til rådighed. Den forståelse har ikke fulgt med samfundsudviklingen. Velfærden kan mere, og borgerne kan med god grund se og efterspørge nye muligheder. Samtidig sætter arbejdskraft, kapacitet og økonomi grænser. Uden en ny demokratisk aftale bliver prioriteringerne skjulte og tilfældige, og tilliden slides ned.

Arbejdsgruppen drøftede dette tema gennem følgende dilemma:

**Dilemma: Skal velfærden udvikles med udgangspunkt i borgernes forventninger (A), eller skal vi aktivt forme og begrænse forventningerne til, hvad velfærden kan og skal levere (B)?**

**Fordeling af medlemmer i arbejdsgruppen:**
(antal i alt: 49)




**Argument for A:**
Velfærden bør tage udgangspunkt i borgernes forventninger, fordi det er borgerne, der skal leve med velfærden. Dog kan og skal alle ønsker ikke opfyldes, men det er nødvendigt med en samtale, hvor borgernes forventninger aktivt indgår i udviklingen af velfærden.

> Det er ikke en kommunikationsopgave, hvor eliten skal fortælle folk, hvorfor de ikke får det i julegave, som de har ønsket sig, men vi skal skabe nogle rammer og tage en deliberativ samtale.
>
> Medlem, arbejdsgruppen for fremtidens velfærd

**Argument for midten:**
Positionen i midten afviser dilemmaet som enten/eller. Borgernes forventninger og erfaringer skal inddrages, men de skal samtidig afstemmes med, hvad økonomi, arbejdskraft og faglig kapacitet realistisk kan bære. Derfor bliver løbende forventningsafstemning mellem borgere, medarbejdere, ledere og politikere en central faglig og politisk opgave.

> Der er ingen tvivl om, at vi skal forme og begrænse forventningerne til, hvad velfærden kan levere af hensyn til den langsigtede bæredygtighed. Jeg synes faktisk ofte, at borgerne har nogle realistiske forventninger, og den dialog, man kan få, omkring hvad, der kan forventes, faktisk godt kan være med til at bane vejen for, at man kan lave nogle justeringer, som borgerne godt kan acceptere.
>
> Medlem, arbejdsgruppen for fremtidens velfærd

**Argument for B:**
Der er behov for aktivt at forme og begrænse befolkningens forventninger til velfærden, fordi samfundet ikke kan levere alt det, der teknisk eller fagligt bliver muligt. Forventningsgabet handler ikke kun om økonomi, men også om arbejdskraft og prioritering. Derfor er det nødvendigt med en mere ærlig samtale om begrænsninger og prioritering – også lokalt og i det direkte møde med borgeren.

> Man står og venter på, jamen siger de det ikke snart fra Christiansborg ik. Så kigger jeg på mine lokalpolitikere, siger de det ikke snart. Man kunne også holde spejlet op for sig selv: hvor tit siger jeg det egentlig til mine lokalpolitikere, at det kan vi altså ikke? Vi har alle sammen, der står her, et ansvar for at få forventningerne tonet lidt ned.
>
> Medlem, arbejdsgruppen for fremtidens velfærd

Arbejdsgruppen er grundlæggende enig om, at velfærdssamfundet ikke kan indfri alle de forventninger, som nye muligheder, politiske løfter og eksisterende rettigheder tilsammen skaber. Opgaven er ikke at bebrejde borgerne, at de forventer mere, men at gøre sammenhængen mellem muligheder, ressourcer og fravalg ærlig og forståelig.

En ny samfundskontrakt kan ikke skrives af Christiansborg alene. Den skal udvikles gennem tilbagevendende samtaler, hvor borgere, fagprofessionelle, ledere, politikere, civilsamfund, fagbevægelser og private aktører ser de samme dilemmaer og konsekvenser. Målet er ikke enighed om alle prioriteringer, men legitime processer, hvor ansvar, gevinst og tab bliver synlige, før beslutningerne træffes.

## Arbejdsgruppens mission

- Arbejdsgruppen vil udvikle og afprøve konkrete formater for demokratiske prioriteringssamtaler på nationale, regionale og lokale arenaer. Samtalerne skal give borgere og velfærdssamfundets aktører reel mulighed for at påvirke, hvilke forventninger, rettigheder, ansvar og fravalg der skal præge fremtidens velfærd.

## Arbejdsgruppens anbefaling til politisk niveau

- Det politiske niveau bør tage ansvar for en mere ærlig samtale om en sammenhængende vision for velfærdssamfundet, hvor forventninger til velfærden kobles tydeligt til økonomi, arbejdskraft, prioriteringer og befolkningens eget ansvar.

## Spørgsmål til videre refleksion

- Hvordan kan demokratiske prioriteringssamtaler få reel indflydelse på beslutningerne?
- Hvilke rettigheder, forventninger og former for eget og fælles ansvar skal en ny samfundskontrakt rumme?
- Hvem har ansvar for at tage samtalen videre nationalt, regionalt, lokalt og i mødet med borgeren?

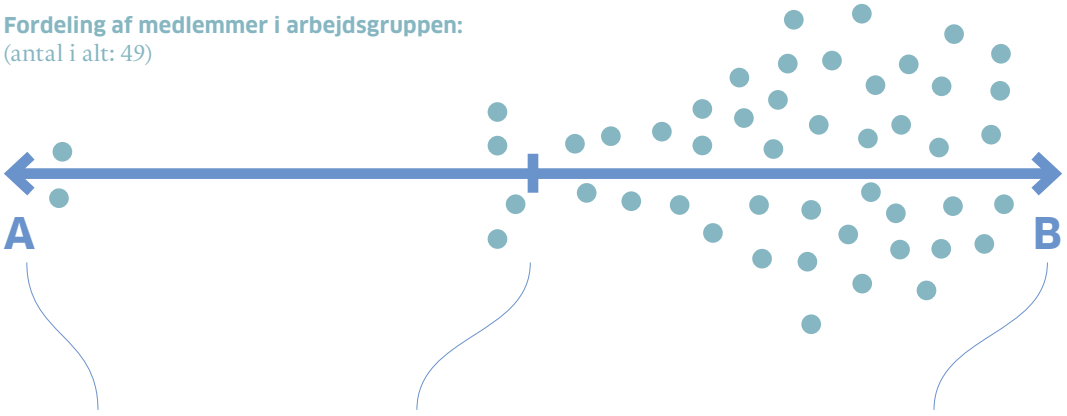
# Spor 1: Prioritering og differentiering - fælles velfærd med plads til forskellige behov

Det danske velfærdssamfund bygger på en universel grundidé: Alle skal have adgang til fælles ydelser og hjælp, når behovet opstår. Men lige adgang er ikke altid det samme som ens hjælp. Behovene bliver mere forskellige, kommunernes økonomiske og faglige muligheder varierer, og nogle borgere har brug for langt mere støtte end andre. Samtidig kan stærke, brede tilbud være afgørende for sammenhængskraften og betalingsviljen.

Sporets konkrete spørgsmål er derfor, hvad der fortsat skal være universelt, og hvor velfærden legitimt kan differentieres efter behov, geografi og lokale løsninger. Det er en diskussion om selve velfærdsmodellen – ikke en gentagelse af samfundskontraktens brede prioriteringssamtale.

**Dilemma: Skal vi prioritere lige og ensartet velfærd for alle borgere (A), eller skal vi acceptere større forskelle for at give mere frihed til lokale løsninger og ansvar (B)?**

**Fordeling af medlemmer i arbejdsgruppen:**
(antal i alt: 49)




**Argument for A:**
Lighed for loven og lige adgang til offentlige velfærdsydelser er nødvendigt for at sikre solidaritet og sammenhængskraft. Alle har ret til samme niveau af velfærd, der ikke baserer sig på forsikringsordninger, indtægtsgrænse eller geografi.

**Argument for midten:**
Der er behov for en universel ramme for den offentlige velfærd, men inden for denne ramme kan der godt differentieres. Velfærdsydelser skal til en vis grad kunne tilpasses forskellige behov, men uden at opgive transparens, retssikkerhed og borgernes oplevelse af retfærdighed.

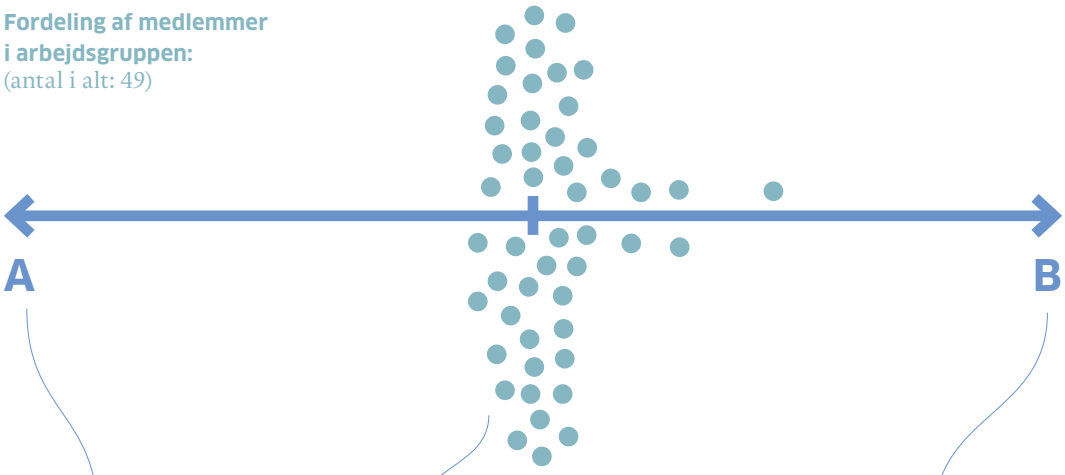
**Argument for B:**
Hvis vi behandler alle ens, behandler vi dem ikke lige og retfærdigt. Større differentiering kan være nødvendig for at skabe mere reel lighed i vores velfærd. Lokale løsninger og målrettede tilbud kan bedre matche konkrete behov. Dog er det nødvendigt at sikre transparens og gennemskuelighed for at undgå faldende betalingsvillighed.

Der er i arbejdsgruppen grundlæggende enighed om, at hele befolkningen skal have lige muligheder, men gruppen peger i overvejende grad på, at det er nødvendigt at differentiere velfærdsydelser efter behov for at sikre reel lighed i velfærden.

Arbejdsgruppen drøftede ligeledes følgende dilemma:

**Dilemma: Skal vi prioritere de dyre, specialiserede indsatser til de mest komplekse behov (A), eller styrke de brede almene tilbud til flest muligt (B)?**

**Fordeling af medlemmer i arbejdsgruppen:**
(antal i alt: 49)




**Argument for A:**
Et velfærdssamfund kendes bedst på, hvordan det hjælper de mest udsatte. Specialiserede indsatser kan være nødvendige for borgere, der ikke kan rummes i de brede almene tilbud, og hvor manglende hjælp kan føre til endnu tungere problemer senere. Tidlige, specialiserede indsatser kan være en investering, hvis de forebygger dyrere og mere indgribende forløb senere.

> Jeg synes, at et velfærdssamfund skal være kendt på, hvordan vi hjælper de allermest udsatte. Vi har fået et samfund sat sammen, hvor der er rigtig mange udsatte, og der er rigtig mange, der har brug for hjælp.
>
> Medlem, arbejdsgruppen for fremtidens velfærd

**Argument for midten:**
Dilemmaet kan ikke afgøres ens på tværs af velfærdsområder. På skoleområdet kan stærke, almene tilbud mindske behovet for specialisering, mens der på andre områder kan være umuligt at forebygge højt specialiserede indsatser. Opgaven bliver at finde en balance, hvor der både er brede basisdækninger og samtidig mulighed for specialiseret hjælp, når behovet kræver det.

> Nogle steder, der er vi nødt til at sige, at der skal vi kunne betale for de specialiserede behov, men vi er bare også nødt til at have nogle brede, almene basisdækninger.
>
> Medlem, arbejdsgruppen for fremtidens velfærd

**Argument for B:**
Brede, almene tilbud er afgørende for sammenhængskraften og opbakningen til velfærdsstaten. Hvis folkeskolen, sundhedsvæsenet eller andre brede tilbud bliver for svage, risikere vi, at ressourcestærke borgere vælger dem fra og mister betalingsviljen til de mere specialiserede indsatser. I nogle tilfælde kan stærke, almene tilbud også forebygge, at specialiserede løsninger er nødvendige.

> Hvis vi kommer til at være for meget oppe i A, så misser vi, at rigtig mange af de ressourcestærkes forventning er, at vi har nogle brede almene tilbud, som jeg får noget ud af, og det gør det okay, at der er nogle andre, som får meget mere end mig.
>
> Medlem, arbejdsgruppen for fremtidens velfærd

Der er i arbejdsgruppen bred enighed om, at alle i befolkningen skal have lige muligheder, og at dem med de største behov også skal have mest hjælp. Drøftelserne viser samtidig, at denne prioritering ikke skal stå alene.

Svækkes de brede, almene tilbud, risikerer vi at miste den brede opbakning til velfærdssamfundet, som netop gør det muligt at prioritere særligt udsatte grupper og komplekse behov. Samtidig bemærker arbejdsgruppen, at der allerede i dag differentieres i velfærdsydelser, fx gennem den velfærd, civilsamfundet leverer, gennem muligheden for at tilkøbe private ydelser, i ressourcerne hos det enkelte menneske til at efterspørge en offentlig ydelse og i det skøn, de fagprofessionelle velfærdsmedarbejdere udfører hver dag.

Fremtidens velfærd kræver ikke ét fælles facit for alle ydelser, men fælles spilleregler for legitime valg. En fælles grundtryghed og klare rettigheder skal kombineres med mulighed for fagligt begrundet og behovsbaseret differentiering. Forskellene mellem kommuner må være synlige, begrundede og politisk valgte – ikke tilfældige følger af ulige kapacitet eller skjulte rationeringer.

## Arbejdsgruppens mission

- Arbejdsgruppen vil udvikle og afprøve fælles spilleregler for transparente og behovsbaserede prioriteringer fx i konkrete arenaer som skole, dagtilbud, sundhed og sociale indsatser. Formålet er at undersøge, hvordan differentiering kan skabe mere reel lighed uden at svække retssikkerhed og oplevelsen af retfærdighed.

## Arbejdsgruppens anbefaling til politisk niveau

- Det politiske niveau bør tydeliggøre den fælles grundtryghed og de rettigheder, der skal gælde på tværs af landet, og samtidig fastlægge åbne processer for de valg, der kan træffes lokalt eller efter behov. Prioriteringer skal bygge på faglig viden, demokratisk legitimitet og synlige konsekvenser, og kommuner med svag økonomisk eller faglig kapacitet må ikke efterlades uden reelle handlemuligheder.

## Spørgsmål til videre refleksion

- Hvilke ydelser skal indgå i en fælles grundtryghed, og hvor kan der differentieres efter behov?
- Hvilke spilleregler kan gøre lokale forskelle legitime og gennemskuelige?
- Hvordan fastholder vi stærke almene tilbud og samtidig giver mere til dem med de største behov?

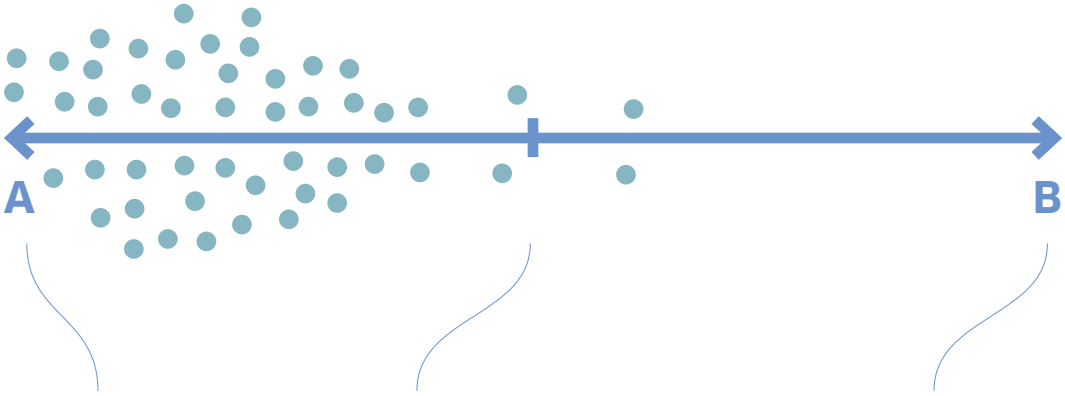
# Spor 2: Forebyggelse som investering i fremtidens velfærd

Velfærdssamfundets langsigtede bæredygtighed kræver, at flere problemer forebygges, før de vokser sig mere komplekse, dyrere og sværere at løse. I dag er velfærden i høj grad indrettet til at reagere på akutte behov, mens gevinster ved forebyggelse ofte ligger længere ude i fremtiden, på tværs af sektorgrænser, budgetår og valgperioder. Politisk kan der ligeledes være et incitament for at prioritere effekter inden for den gældende valgperiode. Samtidig kan en højere prioritering af forebyggende indsatser betyde, at der skal prioriteres færre ressourcer til de ydelser, som befolkningen modtager og forventer i dag.

Arbejdsgruppen drøftede dette tema gennem følgende dilemma:

**Dilemma: Skal vi skære ned på de velfærdsydelser, som befolkningen modtager i dag for at investere i forebyggelse og prioritere velfærdssamfundets langsigtede overlevelse (A) eller skal vi sikre de velfærdsydelser, som befolkningen forventer i dag? (B)**

**Fordeling af medlemmer i arbejdsgruppen:**
(antal i alt: 49)




**Argument for A:**
De begrænsede ressourcer gør det nødvendigt at reallokere ressourcer fra borgere, der kan klare mere selv, til forebyggelse og til dem med de største behov. Prioritering af forebyggelse er en nødvendighed for velfærdens langsigtede bæredygtighed.

> Når vi har begrænsede ressourcer, så er vi nødt til at sætte ind på en anden måde, og det er forebyggelse. Og det gælder sådan set hele socialsektoren, hele ældresektoren og hele sundhedssektoren. Så der er vi nødt til at tænke noget anderledes, så det vil give nogle brud og det vil give noget friktion i vores velfærd. Men det er også det, vi er nødt til, fordi platformen er brændende.
>
> Medlem, arbejdsgruppen for fremtidens velfærd

**Argument for midten:**
Forebyggelse er nødvendigt, men både politisk og socialt vanskeligt, fordi den kræver, at nogle får mindre af noget, de oplever som en ret i dag. Omstillingen mod mere forebyggelse vil skabe friktion, og kræver en offentlig samtale om prioritering og forventninger.

**Argument for B:**
Der findes borgere, som er dybt afhængige af eksisterende ydelser her og nu. Udsatte børn og unge får ikke deres barndom tilbage, selvom man forebygger for kommende generationer. Derfor må langsigtede investeringer ikke ske på bekostning af de mest udsatte i dag.

> Jeg har med en målgruppe at gøre i det daglige, som er ekstremt afhængige af de velfærdsydelser, de får nu og her. Det er anbragte børn og unge. Og de får jo ikke deres barndom tilbage ved, at vi forebygger. Det er et vilkår i vores velfærd, at vi bliver nødt til at sikre de mest udsatte. Det er vigtigt, at vi arbejder forebyggende og langsigtet, men vi må ikke svigte de mennesker, som virkelig har brug for vores velfærdssamfund nu og her.
>
> Medlem, arbejdsgruppen for fremtidens velfærd

Der er i arbejdsgruppen overvejende enighed i, at velfærdens langsigtede overlevelse sikres gennem en højere prioritering af forebyggende indsatser. Fremtidens velfærd kræver, at vi bliver bedre til at investere tidligt og langsigtet, men samtidig fastholder ansvaret for dem, der har brug for hjælp her og nu. Teknologi og data kan på nogle områder styrke muligheden for tidlig opsporing og mere målrettede indsatser, men rejser samtidig en række etiske og sikkerhedsmæssige overvejelser.

Forebyggelse skal derfor behandles som en investering med et tydeligt mål, ansvar og tidsperspektiv. Det er ikke realistisk at forebygge alt. Arbejdsgruppen skal i næste fase udvælge få områder, hvor tidlig handling kan mindske menneskelige problemer og fremtidige behov, og hvor effekten kan følges fra begyndelsen. Samtidig skal ansvaret for mennesker med akutte og komplekse behov fastholdes.

## Arbejdsgruppens mission

- Arbejdsgruppen vil udvælge konkrete problemområder og samle offentlige aktører, private aktører, fagbevægelse, forskning, fonde og civilsamfund om at udvikle, afprøve og skalere forebyggende løsninger. Hver indsats skal have en fælles målsætning, en tydelig ansvarskæde og evaluering fra start.

## Arbejdsgruppens anbefaling til politisk niveau

- Det politiske niveau bør skabe flerårige økonomiske rammer, der gør det muligt at investere i forebyggelse på tværs af sektorgrænser, budgetår og myndighedsområder. Modellerne skal kunne fordele både investeringer og gevinster mellem de aktører, der betaler, og de aktører, der senere høster effekten.
- Det politiske niveau bør samtidig etablere bedre adgang til kontrollerede afprøvninger, relevante data og fælles evaluering og give lokale ledelser tydelige frihedsgrader til at ændre arbejdsgange inden for klare mål for kvalitet, rettigheder og sikkerhed.

## Spørgsmål til videre refleksion

- Hvordan kan vi lykkes med at prioritere velfærdssamfundets langsigtede overlevelse uden at gå på kompromis med de mennesker, som virkelig har brug for velfærden her og nu?
- Hvordan fordeler vi investeringer, risiko og gevinster, når effekten opstår senere og i en anden sektor?
- Hvordan kan data og teknologi bruges til tidlig handling uden at svække etik, retssikkerhed og tillid?

# Spor 3: Teknologi og AI som løftestang for fremtidens velfærd

Teknologi er allerede en grundbetingelse for velfærden. Kunstig intelligens er det aktuelle transformative eksempel, fordi teknologien kan bearbejde sprog, viden, billeder og data og dermed flytte ind i opgaver, som hidtil har været tæt forbundet med menneskelig faglighed. Sporet omfatter både borgerrettede og administrative opgaver og ser AI i sammenhæng med automatisering, beslutningsstøtte, digitale platforme og andre teknologier, der ændrer organiseringen af velfærden.

## Forudsætningerne kommer før gevinsterne

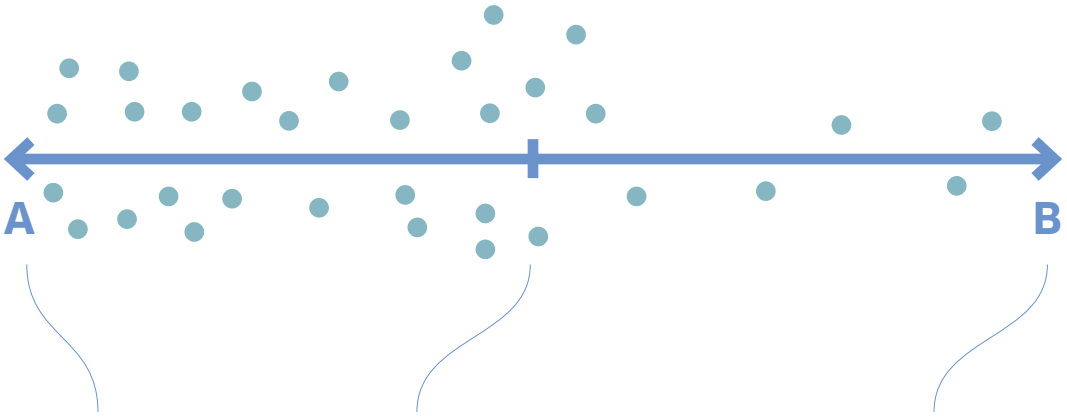
Teknologien skaber ikke værdi af sig selv. Før AI bruges i velfærdens kerneopgaver, skal der være adgang til relevante data af tilstrækkelig kvalitet, et klart juridisk og etisk grundlag, tydelig ledelse, kompetencer og organisatorisk kapacitet. Det skal være gennemskueligt, hvornår AI indgår, hvem der har det endelige ansvar, og hvordan borgere kan få en beslutning forklaret og møde et menneske, når relation, rettigheder eller livssituation gør det nødvendigt.

Fælles infrastruktur og standarder kan mindske dobbeltarbejde og ulighed mellem kommuner og institutioner, men de må ikke blive til en central udrulningsmaskine, der fortrænger lokal beslutningskraft og forskellige faglige paradigmer. Borgernes tillid og lokale demokratiske valg er ikke barrierer for implementering, men forudsætninger for legitim anvendelse.

Arbejdsgruppen drøftede dette tema gennem følgende dilemma:

**Dilemma: Skal AI være udgangspunktet, når teknologien kan levere samme kvalitet som et menneske (A), eller skal mennesker være udgangspunktet, så overførsel til AI kræver en særlig begrundelse (B)?**

**Fordeling af medlemmer i arbejdsgruppen:**
(antal i alt: 32)




**Argument for A:**
Når arbejdskraft og økonomi er knappe, bør opgaver kunne flyttes til AI, hvis kvaliteten er mindst lige så god. Menneskelig tid kan dermed bruges dér, hvor relation, omsorg, dømmekraft og ansvar gør en særlig forskel.

**Argument for midten:**
Valget afhænger af opgaven. Dokumentation, informationssøgning og billedgenkendelse kan ikke vurderes efter samme mål som undervisning, pleje, omsorg eller børnefaglige undersøgelser. Kvalitet omfatter også relation, tilhør, psykologisk tryghed, forklarlighed og langsigtede virkninger.

**Argument for B:**
Tillid og legitimitet kræver menneskelig ansvarlighed. Adgang til et menneske er ikke det samme som, at alle dele af en ydelse skal leveres af mennesker, men borgeren må ikke stå alene over for en uigennemskuelig teknologi, når konsekvenserne er store.

## AI skal frigøre menneskelig kapacitet og ændre arbejdet

Det største potentiale ligger ikke nødvendigvis i at erstatte mennesker, men i at flytte tid og opmærksomhed. AI kan understøtte dokumentation, informationssøgning, koordinering, forberedelse og kommunikation og dermed skabe mere plads til undervisning, omsorg, behandling, rådgivning og faglige vurderinger. Men hvis teknologien blot lægges oven på de eksisterende krav og arbejdsgange, kan den skabe mere kompleksitet. Gevinsten opstår først, når ledere og medarbejdere bruger teknologien til at fjerne, forenkle og omfordele opgaver.

Borgerne vil samtidig bruge AI til at søge information, forstå regler, formulere krav og navigere i systemerne. Det kan styrke handlekraften, men også øge forventningerne og mængden af henvendelser. Teknologien kan derfor både mindske og forstærke forventningsgabet. Den må heller ikke skabe en ny digital ulighed, hvor adgangen til velfærd afhænger af borgerens evne eller lyst til at bruge AI.

## Fra forsøg til ansvarlig drift

Velfærdssamfundet har ikke brug for flest mulige AI-projekter. Det har brug for at identificere de anvendelser, der faktisk øger kvaliteten, frigør tid eller styrker borgernes muligheder, og for at gøre dem til en robust del af driften. Ledelse, kompetencer og organisatorisk kapacitet skal derfor opbygges før skalering, og effekter skal vurderes bredt og ikke kun som teknisk præcision eller sparet tid.

## Arbejdsgruppens mission

- Arbejdsgruppen vil udvikle, afprøve og skalere anvendelser af teknologi og AI, der dokumenteret frigør menneskelig kapacitet, styrker kvaliteten eller giver borgerne bedre handlemuligheder. Gruppen vil begynde med klart afgrænsede opgavetyper og kræve tydelig menneskelig ansvarlighed, faglig dømmekraft, transparens, digital inklusion og relevant adgang til menneskelig kontakt.

## Arbejdsgruppens anbefaling til politisk niveau

- Det politiske niveau bør etablere en fælles ramme for sikker og ansvarlig anvendelse af AI i velfærden. Rammen skal give adgang til sikker infrastruktur og relevante data, fastlægge principper for ansvar, transparens, borgerrettigheder, datasikkerhed og kvalitet samt investere i ledelse, kompetencer og organisatorisk implementering.
- Fælles rammer skal løse problemer, som ikke meningsfuldt kan løses lokalt, og gøre erfaringer og dokumentation tilgængelige på tværs. Beslutningen om, hvor og hvordan teknologien anvendes, skal fortsat kunne træffes tæt på den faglige praksis og med lokal demokratisk indflydelse.

## Spørgsmål til videre refleksion

- Hvilke opgavetyper egner sig til AI, og hvordan definerer vi kvalitet i henholdsvis administrative, faglige og relationelle opgaver?
- Hvor går grænsen for indsamling og sammenkobling af borgerdata, og hvem har mandat til at træffe beslutningen?
- Hvornår skal borgeren have adgang til et menneske, og hvem bærer det endelige ansvar for en AI-støttet vurdering?
- Hvordan kombinerer vi fælles infrastruktur og læring med lokal beslutningskraft og metodefrihed?
- Hvilke nye muligheder og problemer kan teknologien skabe frem mod 2040?

# Spor 4: Samarbejde, implementering og skalering

Velfærdssamfundet mangler ikke idéer. Det mangler en langt stærkere evne til at få de rigtige løsninger ind i driften og udbrede dem på tværs. Arbejdsgruppens drøftelser peger derfor på tre opgaver: Ligeværdige samarbejder mellem aktører med forskellige logikker, udvikling tæt på praksis og en systematisk vej fra eksperiment til implementering og skalering.

## Ligeværdige samarbejder kræver kapacitet og respekt for forskellige logikker

Innovationskraften kan styrkes i alle sektorer, men kræver et stærkere samarbejde på tværs af offentlige aktører, civilsamfund, private og selvejende aktører.

Der peges fra arbejdsgruppens repræsentanter fra civilsamfundsorganisationer først og fremmest på, at 'civilsamfund' bruges i flæng, men uden at tydeliggøre, hvad der menes. Ved civilsamfund kan både forstås det uformelle civilsamfund i form af familie, venner og netværk og det mere organiserede civilsamfund i form af organiserede, frivillige organisationer. Dele af arbejdsgruppen peger derfor på et behov for en styrket forståelse af, hvad civilsamfundet er, og hvilke logikker, der gør sig gældende:

> Hvis vi taler samarbejde med civilsamfundet, så skal I forstå civilsamfundets logikker. Og så er der jo den der helt gængse at sige, jamen det kræver noget tid at bygge noget nyt op. Så allokere menneskelige ressourcer. Tage ud og mødes, tale med hinanden, lære hinanden at kende ned i substansen.
>
> Medlem, arbejdsgruppen for fremtidens velfærd

Det er derfor nødvendigt, at der investeres tid og ressourcer i at lære hinanden bedre at kende og få en bedre forståelse for hinandens logikker, både fra civilsamfundsorganisationerne og fra de offentlige aktører, hvis samarbejdet skal styrkes. Hertil peger flere i arbejdsgruppen på, at civilsamfundets rolle ikke blot skal være at udfylde hullerne i den offentlige velfærd, men at der bor en stærk innovationskraft i civilsamfundet i bred forstand:

> Jeg taler jo meget for, at vi styrker borgerne mest muligt og der faktisk er ret meget innovationskraft i dem. De er jo den sammenhæng vi forsøger at skabe i de der partnerskaber. Man kunne jo på en eller anden måde placere noget tættere på dem. Det ville være et greb.
>
> Medlem, arbejdsgruppen for fremtidens velfærd

Fra arbejdsgruppens private aktører peges der ligeledes på et behov for bedre at forstå hinandens logikker. Private aktører oplever at være med til at skabe sund konkurrence og stiller risikovillig kapital til rådighed, men oplever samtidig en misforståelse af, at private aktører alene har kommercielle interesser.

> Det er rigtig sundt, hvis man har noget konkurrence, kan man sige. Men konkurrence handler også om innovationskraft. Det jeg godt kunne tænke mig, det var, at man blev bedre til at arbejde sammen på tværs. At man ikke ser det så kasseagtigt, som jeg nok oplever, man gør det i dag.
>
> Medlem, arbejdsgruppen for fremtidens velfærd

## Udvikling og implementering kræver cirkulære samarbejder med praksis

Nye løsninger opstår og får værdi i et cirkulært samspil mellem forskning, uddannelse, offentlige aktører, private aktører, fagbevægelse, civilsamfund og den praksis, hvor løsningen skal fungere. Fagprofessionelle og borgere skal ikke først møde løsningen ved udrulningen, men være med til at definere problemet, afprøve anvendelsen og vurdere kvaliteten.

> Vi glemmer nogle gange, at de fagprofessionelle, de står ude i en virkelighed, hvor der hele tiden sker 10.000 ting. En pædagog altså, hun er jo i et flow, hvor hun skal implementere samtidig med, at hun skal binde snørebånd og så kommer der lige noget. Og i øvrigt var der to, der kastede op. (...) Jamen det med økosystemet, der mener jeg jo koblingen mellem professionshøjskolen, universitetet, hospitalet, en kommune. Altså vi skal være rigtig dygtige til at samarbejde på tværs i virkeligheden.
>
> Medlem, arbejdsgruppen for fremtidens velfærd

Det kræver kapacitet hos både ledere og medarbejdere at omsætte nye løsninger til ændrede arbejdsgange. Implementering er ikke den sidste tekniske fase i et projekt, men en selvstændig ledelsesopgave med ansvar, tid, kompetencer, data, finansiering og opfølgning.

## Fra lokale projekter til drift og skalering

Der sættes allerede mange udviklingsprojekter i gang, men gode løsninger forbliver ofte lokale, midlertidige eller afkoblet fra den øvrige velfærd. Før nye projekter iværksættes, bør eksisterende erfaringer kortlægges. Når der udvikles nyt, skal den fremtidige ejer, finansiering, dataadgang, implementering og mulige skalering tænkes med fra begyndelsen.

Kravene til dokumentation skal følge løsningens modenhed. Et eksperiment skal have et klart problem, en troværdig virkningsidé og etisk og sikkerhedsmæssig forsvarlighed. En afprøvning skal dokumentere lokale resultater og læring. Implementering kræver en fungerende driftsmodel. Skalering kræver desuden viden om overførbarhed, robusthed og værdi i andre kontekster.

> Det der projektmageri, hvor alle vil lykkes med et eller andet lokalt. Altså vi er nødt til at definere nogle gode løsninger, vi ved virker, hvor man er nået i mål med samarbejdet mellem forskellige aktører. Og så sige, jamen nu forædler vi det og gør det muligt at skalere. Og hvis I ikke bruger denne løsning, så skal I forklare hvorfor.
>
> Medlem, arbejdsgruppen for fremtidens velfærd

Målet er derfor ikke flest mulige projekter, men en sammenhængende værdikæde fra problem og afprøvning til drift og udbredelse. Nogle løsninger skal stoppes. Andre skal tilpasses lokalt. De få, der skaber tydelig værdi og kan fungere robust flere steder, skal have aktiv støtte til implementering og skalering.

## Arbejdsgruppens mission

- Arbejdsgruppen vil kortlægge, kvalificere, implementere og skalere velfærdsløsninger gennem forpligtende samarbejder mellem offentlige aktører, civilsamfund, fagbevægelse, private aktører, forskning og fonde. Gruppen vil prioritere eksisterende løsninger med tydelig værdi, før den sætter nye projekter i gang.

## Arbejdsgruppens anbefaling til politisk niveau

- Det politiske niveau bør fjerne konkrete barrierer for ligeværdige partnerskaber, herunder asymmetriske krav, manglende adgang til relevante data og testmiljøer samt fravær af ressourcer til implementering hos mindre aktører. Ansvar, finansiering og beslutningskraft skal være tydeligt fordelt.
- Det politiske niveau bør etablere rammer for en sammenhængende vej fra eksperiment til skalering og anvende forskellige dokumentationskrav i de enkelte faser. Modne løsninger, der skaber værdi, bør få aktiv implementeringsunderstøttelse på tværs af kommuner, regioner og sektorer.

## Spørgsmål til videre refleksion

- Hvordan skaber vi ligeværdige samarbejder uden at udviske aktørernes forskellige ansvar og styrker?
- Hvem skal eje, finansiere og understøtte implementering og skalering, når en løsning virker?

# Fra retning til handling: Implementering er en fælles disciplin

På tværs af forebyggelse, teknologi og samarbejde går den samme udfordring igen: Implementering bliver ofte behandlet som noget, der følger automatisk efter et godt projekt. Det gør den ikke. Fremtidens velfærd afhænger mindre af at finde endnu flere løsninger og mere af at opbygge en fælles disciplin for at vælge, afprøve, forankre og udbrede de rigtige.

- Kortlæg eksisterende erfaringer, før nye projekter sættes i gang.
- Definér problemet, den ønskede værdi og evalueringen fra begyndelsen.
- Placér ejerskab, ansvar, dataadgang, finansiering og implementeringskapacitet, før afprøvningen afsluttes.
- Skeln mellem eksperiment, afprøvning, implementering og skalering, og tilpas dokumentationskravene til fasen.
- Understøt aktivt den organisatoriske forandring og læring på tværs af hele værdikæden.

## Herfra: Arbejdsgruppens næste fase

Arbejdsgruppen vil omsætte rapportens retning til et begrænset antal fælles handlinger. Først kortlægges løsninger og erfaringer, der allerede findes. Dernæst udvælges konkrete udfordringer, hvor medlemmerne kan stille praksis, data, kompetencer, beslutningskraft eller finansiering til rådighed. Parallelt afprøves demokratiske samtaler, der kan bringe borgernes erfaringer og prioriteringer ind, før løsninger og politiske valg låses fast.

Rapportens efterliv har tre spor: **Arbejdsgruppens egne forpligtelser, politisk handling nationalt og lokalt og en bred offentlig debat. Fremtidens velfærd skabes først, når nogen påtager sig ansvaret for at gøre retningen til virkelighed.**

## Følgende medlemmer af arbejdsgruppen har givet input til rapporten

| | |
|---|---|
| Alberte Bryld Burgaard | Rudersdal Kommune |
| Allan Krogh Filtenborg | Ærø Kommune |
| Anders Stensgaard | KPMG |
| Andreas Berggreen | Familieretshuset |
| Andreas Jull Sørensen | Foreningen af Speciallæger |
| Ane Kristine Christensen | Roskilde Kommune |
| Anna Schou Johansen | Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, Københavns Kommune |
| Anne Velling Christiansen | Mariagerfjord Kommune |
| Astrid Damgaard Ravnsbæk | Gran Recovery and Health |
| Birgitte Rav Degenkolv | Amager og Hvidovre Hospital |
| Bjørn Thomassen | Roskilde Universitet |
| Camilla Bjerre Damgaard | Den Sociale Investeringsfond |
| Carsten Lassen | Specialisterne |
| Charan Nelander | Komiteen for Sundhedsoplysning |
| Charlotte Kruse Lange | Den Sociale Virksomhed |
| Christian Boel | Aarhus Kommune |
| Christian Voie-Andersen | ActivCare |
| Christina Barfoed-Høj | Danmarks Evalueringsinstitut |
| Else Zippor | Billund Kommune |
| Gitte Sommer Harrits | VIA University College |
| Gorm Bagger Andersen | Glostrup Kommune |
| Helle Vibeke Carstensen | Faaborg-Midtfyn Kommune |
| Hosea Dutschke | Odder Kommune |
| Inge Paamejer | Time Valued |
| Isabel Brandt Jensen | Tandlægeforeningen |
| Jan Funder | Regional IT, Region Syddanmark |
| Jeanette Hartz | Dansk IT |
| Jeppe Rosengård Poulsen | SOSU H |
| Jes Svenninggaard | Horsens Kommune |
| Karen Stoustrup Jensen | KMD |
| Katrine Mandrup Tang | Danske Handicaporganisationer |
| Kenneth Flex | Dansk Flygtningehjælp |
| Kirsten Trans | Fefeo |
| Line Sinding Skött | Microsoft |
| Lise Valentin Bayer | Albertslund Kommune |
| Lotte Jensen | VIVE |
| Louise Raunkjær | Herning Kommune |
| Mads Ellegaard Christensen | Region Sjælland |
| Mads Roke Clausen | LOS |
| Marianne Becker Andersen | Selvstændig rådgiver, facilitator mv |
| Marlene Øhrberg Krag | AP Pension |
| Mette Kjølby | Region Midtjylland |
| Mette Olander | Roskilde Kommune |
| Mette Rønnau | Cabi |
| Mikkel Holmbäck | Glad Fonden |
| Morten Binder | HK A-kasse |
| Morten Ørsted-Rasmussen | Hjerteforeningen |
| Niels Milo Poulsen | Halsnæs Kommune |
| Niels Sandøe | Danske Fysioterapeuter |
| Palle Woss Petersen | Landsorganisationen Danske Daginstitutioner |
| Peder Meisner | KFUMs Sociale Arbejde |
| Peter Karm | Haderslev Kommune |

| | |
|---|---|
| Peter Starke | Institut for Statskundskab, SDU |
| Pia Gjellerup | By & Havn |
| Poul Ditlev Christiansen | KOMBIT |
| Poul Erik Clausen | Foreningen Jysk Børneforsorg / Fredehjem |
| Poul Michaelsen | Region Midtjylland |
| Rillo Snerup Rud | Center for frivilligt socialt arbejde |
| Sofie Hugo | Børnehjælpsdagen |
| Susie Stærk Ekstrand | Pharmadanmark |
| Søren Axelgaard | Affectum |
| Søren Sneftrup | Den Sociale Kapitalfond |
| Søren Torpegaard Bech | Den Sociale Virksomhed |
| Thit Aaris-Høeg | Fonden for Socialt Ansvar |
| Thomas Berlin Hovmand | Børne- og kulturforvaltningen, Gladsaxe Kommune |
| Tony Bech | Dansk Erhverv |
| Ulrich Schmidt-Hansen | Gladsaxe Kommune |
| Vibe Lindgård Bach | ReDI School of Digital Integration Danmark |

mandagmorgen
TÆNKETANKEN