

I dette nummer | Læs interviews med topledere og eksperter om sammenhængskraften i Danmark. Om hvordan tillid og fællesskab fortsat er en styrke – men også om de udfordringer, der følger med øget polarisering, en hårdere tone i den offentlige debat og store samfundsforandringer. Samtidig peger de på, hvordan erhvervsliv, civilsamfund og bærende institutioner kan bidrage til at styrke sammenhængskraften.

Topledere og eksperter:



Mads Krogsgaard Thomsen
CEO, Novo Nordisk Fonden



Hanne Salomonsen
Adm. direktør, Gyldendal



Kasper Fangel
Group CEO, ISS



Rie Odsbjerg Werner
Adm. direktør, TryghedsGruppen



Rasmus Willig
Bestyrelsesformand, Coop amba



Michael Bang Petersen
Professor, Aarhus Universitet



Peter Thisted Dinesen
Professor, Københavns Universitet

Sammenhængskraft, tillid og tro på fremtiden

04-22 Fokus på fremtidens sammenhængskraft

Tillid og fællesskab er fortsat en styrke i det danske samfund. Men i en tid præget af global uro, stigende polarisering og en hårdere offentlig debat er der en voksende erkendelse af, at sammenhængskraft ikke er en selvfølge, og at det kræver ansvar, dialog og samarbejde på tværs af samfundets aktører at fastholde den.

Indhold

24-29

“Den danske tillid er unikt høj – men bør ikke tages for givet”

Interview med Peter Thisted Dinesen, professor, Københavns Universitet

30-35

“Vi har et stærkt demokrati, men også udfordringer, vi må tage alvorligt”

Interview med Michael Bang Petersen, professor, Aarhus Universitet

36-41

“Viden og innovation skal binde os sammen som samfund”

Interview med Mads Krogsgaard Thomsen, CEO, Novo Nordisk Fonden

42-47

“Oplysning, udsyn og fantasi binder os sammen”

Interview med Hanne Salomonsen, adm. direktør, Gyldendal

48-53

Foreningslivet er modgift mod øget polarisering

Interview med Rasmus Willig, bestyrelsesformand, Coop a.m.b.a

54-59

De lokale fællesskaber er vores globale modstandskraft

Interview med Rie Odsbjerg Werner, adm. direktør, TryghedsGruppen

60-65

Stærk sammenhængskraft og medarbejdernes tryghed er fundamental for ISS

Interview med Kasper Fangel, Group CEO, ISS

CXO
Magasinet



Ansvarshavende redaktion:

Lars Baungaard, adm. direktør og senior partner, PwC
Karina Hejlesen Jensen, direktør og markedsleder, PwC
Pernille Stokholm Bøg, partner, marketing, kommunikation og corporate sustainability, PwC

Udgiver: PwC

I samarbejde med:

Morten Asmussen, direktør, Stakehouse
Journalister: Nikolai Steensgaard, Signe Walther Mørck og Flemming Østergaard
Grafisk design og grafik: Anette Riemann

44. udgivelse 2026

Disclaimer: Dette magasin indeholder alene generel oplysning og kan ikke anses at have karakter af rådgivning. PwC påtager sig intet ansvar for skader eller tab, der direkte eller indirekte kan afledes af brugen af magasinet. PwC påtager sig således intet ansvar for tab som følge af fejlagtig information eller trykfejl i magasinet. Alle rettigheder forbeholdes. I CXO Magasinet refererer “PwC” til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.

Sammenhængskraft er ikke en selvfølge

Leder



Lars Baungaard

Adm. direktør og senior partner,
PwC Danmark

“Mange af de topledere og eksperter, vi har talt med, peger på, at der fortsat findes stærke fællesskaber i Danmark – i virksomheder, i civilsamfundet og i de institutioner, som vores samfund bygger på.”

Danmark er kendt som et samfund med en høj grad af tillid og fælles værdier. Det er en styrke, som i årtier har været med til at skabe både vækst, stabilitet og et velfungerende demokrati til glæde for os alle. Disse forhold er alle centrale forudsætninger for den sammenhængskraft, der binder samfundet sammen.

Det er derfor værd at hæfte sig ved, at mange danskere i dag oplever, at fællesskabet og samhørigheden er under pres. Næsten halvdelen af danskerne vurderer, at sammenhængskraften er blevet svækket de seneste tre år, og seks ud af ti mener, at polariseringen ligeledes er steget. Det er nogle af de konklusioner, vi kan se i vores analyse “Sammenhængskraften i Danmark”. Samtidig peger flere på en hårdere tone i den offentlige debat – ikke mindst på sociale medier.

I det lys er det værd at huske, at sammenhængskraft ikke er en selvfølge. Danmark står fortsat stærkt på tillid og fællesskab, men både analysen og de interviews, vi har gennemført til dette magasin, viser, at sammenhængskraft kræver løbende opmærksomhed og en vilje til at værne om de værdier, der binder os sammen.

Samtidig ser vi, at der også er grund til optimisme. Mange af de topledere og eksperter, vi har talt med, peger på, at der fortsat findes stærke fællesskaber i Danmark – i virksomheder, i civil-

samfundet og i de institutioner, som vores samfund bygger på. Der er også en bred erkendelse af, at både borgere, politikere, medier og erhvervsliv har en vigtig rolle at spille i arbejdet med at styrke sammenhængskraften og mindske polariseringen i samfundet.

Netop erhvervslivet fremhæves af mange danskere som en vigtig medspiller i udviklingen af et stærkt og velfungerende samfund. Virksomheder bidrager ikke alene til økonomisk vækst og arbejdspladser, men også til fællesskab og forståelse i samfundet gennem deres engagement i mennesker, lokal-samfund og samfundsudfordringer.

I denne udgave af CXO Magasinet kan du læse en række indsigtsfulde perspektiver med fokus på både udfordringer, muligheder og løsninger. Topledere og eksperter bidrager hver især med deres bud på, hvordan vi kan bevare og udvikle den sammenhængskraft, som har været en styrke for Danmark gennem generationer.

Det er opløftende at se, at mange aktører allerede arbejder aktivt med disse forhold – og at der er en bred vilje til at tage ansvar for den fælles samtale og de fællesskaber, som vores samfund hviler på.

Vi håber, at denne udgave af CXO Magasinet kan give inspiration til at fortsætte det vigtige arbejde og måske bidrage til at skabe en lidt bedre sammenhængskraft.

Tak til alle, der har bidraget med perspektiver og erfaringer.

Rigtig god læselyst.



Topledere og eksperter:

Vi har alle et ansvar for at styrke sammenhængskraften

Tilliden i Danmark er høj, men oplevelsen af samhørighed og fællesskab er under pres. Det er nogle af de centrale konklusioner fra PwC's analyse af sammenhængskraften i Danmark og interviews med en række topledere og eksperter til CXO Magasinet. I en verden præget af geopolitisk uro, polarisering og en hård tone i den offentlige debat er det afgørende, at både erhvervslivet, politikere og den enkelte borger påtager sig et ansvar i at bevare og styrke sammenhængskraften, lyder opfordringen.

51%

af danskerne vurderer, at der i høj eller meget høj grad findes trygge fællesskaber, hvor man føler sig inkluderet uanset baggrund.

Danmark er et tillidsbaseret samfund, hvor vi stoler på hinanden, på politikerne, erhvervslivet og de bærende institutioner. Sammenhængskraft og tillid er således grundstenene for de værdier, der ligger til grund for et samfund som det danske. Men flere danskere oplever, at sammenhængskraften er under pres, og at polariseringen er stigende. Det viser analysen "Sammenhængskraften i Danmark", udført af Epinion for PwC.

Konkret viser undersøgelsen, at lige knap halvdelen af danskerne (48 procent) vurderer, at sammenhængskraften er blevet svækket de seneste tre år, mens kun fire ud af ti oplever en generel følelse af fællesskab. Cirka seks ud af ti (57 procent) oplever, at der er sket en øget polarisering i befolkningen.

De topledere og eksperter, der er interviewet til denne udgave af CXO Magasinet, ser på den ene side et dansk samfund, hvor tillid, tryghed og fællesskab udgør et stærkt og vigtigt fundament. På den anden side anerkender de danskernes bekymringer og erkender, at selv de mindste forskydninger i de bærende værdier kan få store konsekvenser, hvis der ikke bliver handlet på dem i tide. Med andre ord er sammenhængskraften ikke brudt sammen, men den er blevet mere skrøbelig, lyder konklusionen. Det er en udvikling, topledere anser for væsentlig – og som de ser en forpligtelse til at modarbejde.

"Sammenhængskraft og tillid er ikke noget, vi kan tage for givet. I en tid med global uro og voksende polarisering mærker vi tydeligere end før, hvor afgørende vores fælles værdier er. Det kræver en aktiv indsats på tværs

af samfundet at bevare den styrke og robusthed, der kendetegner Danmark. Det er positivt at se, at der er en vilje og evne til at påtage sig et ansvar for at styrke dialogen, bygge bro mellem forskellige grupper og bidrage konstruktivt til de fællesskaber, som vores samfund på afgørende vis hviler på," siger Lars Baungaard, adm. direktør og senior partner, PwC.

Forsigtig optimisme

Når man ser på forskningen i tillid mellem mennesker – det, der betegnes som "generaliseret social tillid" – viser den, at Danmark i nyere tid placerer sig helt i toppen internationalt og ofte fremhæves som et af verdens mest tillidsfulde samfund, forklarer Peter Thisted Dinesen, der er ekspert i tillid og professor ved Institut for Statskundskab på Københavns Universitet.

I praksis fungerer social tillid som en samfundsbærende ressource og en central forudsætning for, at det danske samfund hænger sammen.

"Generaliseret social tillid handler om, hvordan vi møder hinanden i hverdagen. Det er den tillid, vi har til mennesker, som vi ikke har en personlig relation til, og som vi ofte kun har begrænset viden om. En høj grad af social tillid indebærer ikke, at man ukritisk stoler på alle, men at man møder andre med en grundlæggende positiv forventning om, at de vil handle rimeligt og ikke forsøge at udnytte én."

Ifølge Peter Thisted Dinesen er der ikke i data belæg for at tale om et forestående tillidskollaps i Danmark. Men netop fordi tillid kan opbygges og nedbrydes,

Foto: Ólafur Steinar Rye Gestsson

A photograph of Peter Thisted Dinesen, a man with short dark hair and a light beard, sitting on a plush red sofa. He is wearing a dark blazer over a light-colored button-down shirt. He is looking off to the side with a thoughtful expression. The background is a warm, slightly blurred indoor setting.

“En høj grad af social tillid indebærer ikke, at man ukritisk stoler på alle, men at man møder andre med en grundlæggende positiv forventning om, at de vil handle rimeligt og ikke forsøge at udnytte én.”

Peter Thisted Dinesen

Professor, Institut for Statskundskab
Københavns Universitet

kræver den vedvarende opmærksomhed, understreger han.

“Når tilliden først begynder at forvitte, kan den være svær at genoprette. Derfor skal den værnes om og ikke tages for givet.”

Verdensmestre i tillid

Michael Bang Petersen er professor på Institut for Statskundskab ved Aarhus Universitet og leder af Magtudredningen 2.0 – en tilstandsrapport om

demokratiet i Danmark, bestilt af Folketinget. Han ser positive elementer i demokratiets tilstand og er enig i, at sammenhængskraften fortsat er høj, men samtidig ser han også elementer, der skal tages alvorligt.

“Når man undersøger sammenhængskraft i forskningen, ser man ofte på graden af tillid mellem borgerne og tilliden til de politiske systemer i landet. Der står vi i Danmark heldigvis stadig godt.



“Vi kan ikke tage det danske demokrati for givet. Hvis det skal være levedygtigt og robust i det 21. århundredes samfund, er det nødvendigt, at borgere og beslutningstagere sikrer, at de demokratiske kerneopgaver løses med nye midler, som fx i højere grad at inddrage borgerne i de politiske processer.”

Michael Bang Petersen

Professor, Institut for Statskundskab,
Aarhus Universitet

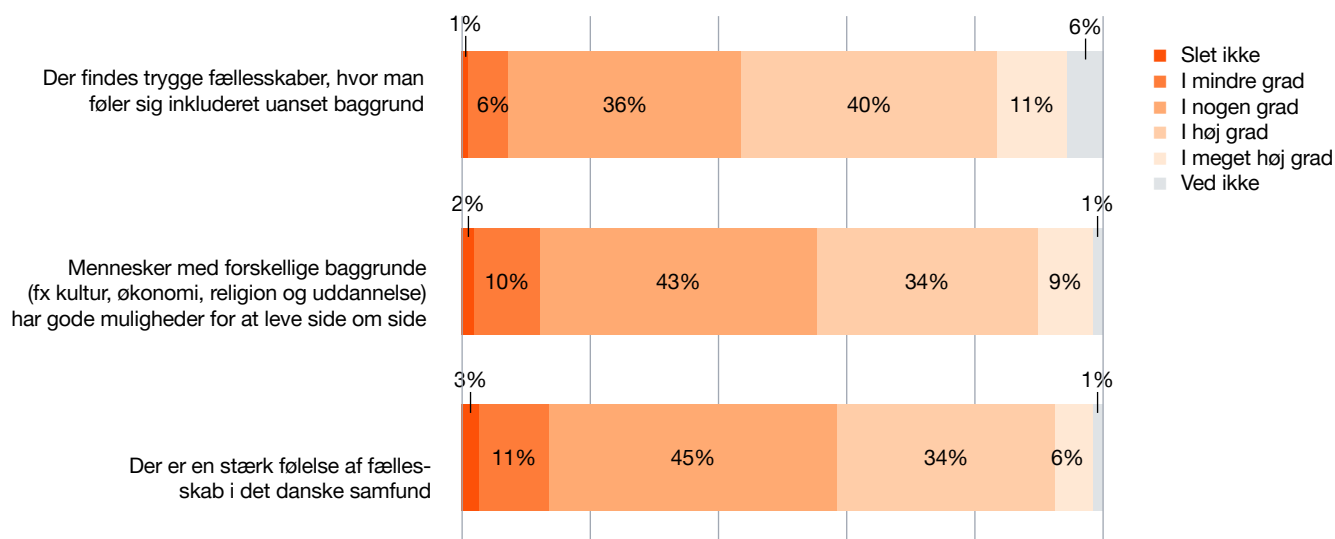
Vi er populært sagt verdensmestre i tillid. Men der er nogle mindre grupper i samfundet, som har fået meget mindre tillid til politikerne. Og når vi i vores undersøgelser spørger folk, hvad der er den største udfordring for demokratiet, svarer 35 procent, at det er den måde, politikerne agerer på,” siger Michael Bang Petersen, der ser anslag til politikerlede hos dele af befolkningen.

Hans vurdering bakkes på sin vis op af en del af de danskere, der deltager i analysen fra PwC. Her svarer 44 procent, at de er enige i, at moral og etiske standarder i staten og regeringen er faldende, mens knap en fjerdedel (23

procent) modsat ikke mener, at dette er tilfældet. Samtidig peger godt halvdel (53 procent) på, at kløften mellem borgere og det offentlige er blevet større de seneste år.

“Behovet for at undersøge demokratiet og diskutere, hvordan det kan styrkes, er mere presserende, end jeg havde forestillet mig, da vi gik i gang med Magtudredningen. Vi kan ikke tage det danske demokrati for givet. Hvis det skal være levedygtigt og robust i det 21. århundredes samfund, er det nødvendigt, at borgere og beslutningstagere sikrer, at de demokratiske kerneopgaver løses med nye midler, som fx i højere

I hvilken grad oplever du, at følgende gør sig gældende i det danske samfund?



grad at inddrage borgerne i de politiske processer,” siger Michael Bang Petersen, der også ser eksempler på dette bl.a. i de danske kommuner.

Erhvervslivets vigtige rolle

Når danskerne sætter ord på nogle underliggende udfordringer i relation til sammenhængskraft, så er det, at øget økonomisk ulighed og forskelle i adgang til ressourcer og muligheder bidrager til sociale spændinger og polarisering. I forlængelse heraf svarer næsten tre ud af fire (73 procent), at erhvervslivet spiller en vigtig rolle i at styrke fællesskab og forståelse i samfundet. To ud af tre (64 procent) er desuden enige i, at virksomheder skaber værdi gennem bl.a. arbejdspladser, skatteindtægter og engagement i samfundsudfordringer.

“Sammenhængskraften udfordres, når utryghed og polarisering vokser. Det er derfor væsentligt, at danskerne forstår og ser erhvervslivet som en medspiller i

at styrke fællesskab og forståelse. Virksomhederne er afgørende for Danmarks vækst og for udbuddet af arbejdspladser, men de bidrager også til den stabilitet og sammenhængskraft, der er afgørende for samfundets udvikling,” siger Lars Baungaard.

Den danskforankrede servicegigant ISS er en af de virksomheder, der tager samfundsansvaret på sig. Koncernen har internationalt mere end 300.000 medarbejdere og har en lang række indsatser, der skal øge ansattes kompetencer og oplevelse af tryghed og stabilitet i hverdagen. Group CEO Kasper Fangel betegner sine ansattes velbefindende som grundlæggende. Både i forhold til, at det altid har ligget i virksomhedens DNA at gøre en forskel for mennesker. Og fordi det er helt afgørende for koncernens forretning.

“Når vores ansatte føler sig respekterede og engagerede, får de også lyst til at performe bedst muligt. Det sociale

48 %

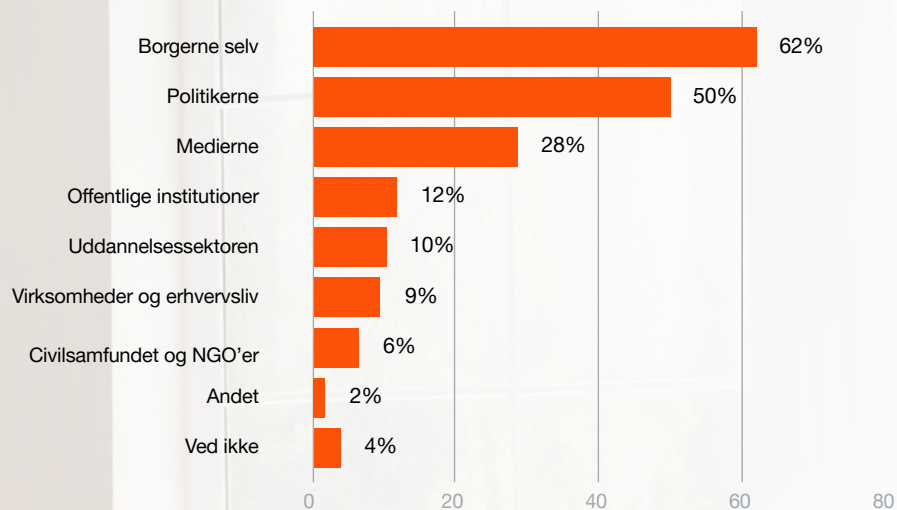
**mener, at sammenhængs-
kraften er blevet svækket
de seneste tre år.**



I hvilken grad oplever du, at polarisering er et problem i det danske samfund?
(fx mellem grupper på tværs af geografi, indkomst, værdier, religion eller politiske holdninger)



Hvem mener du har det største ansvar for at styrke sammenhængskraften og mindske polariseringen i Danmark?



Hvordan oplever du, at sammenhængskraften i det danske samfund har udviklet sig de seneste tre år?

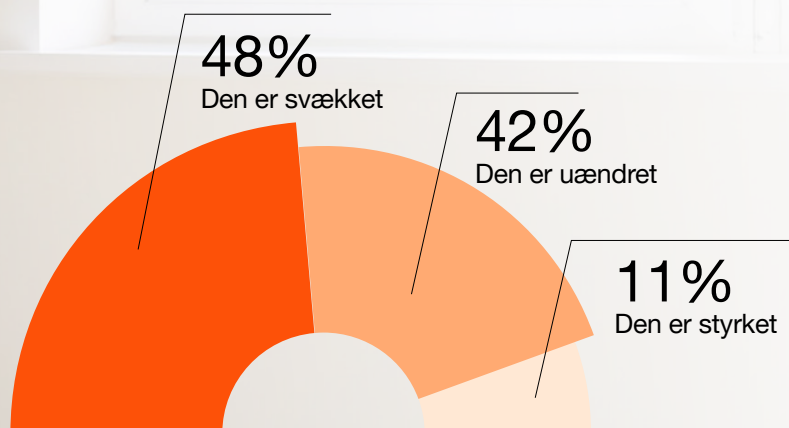


Foto: Ida Marie Odgaard

“I demokratiet skal profiler på de øverste niveauer være rollemodeller. Formår man ikke at tale ordentligt og respektfuldt som højtstående politikere eller i en anden magtfuld position, siger man indirekte til den yngre generation og andre samfundslag, at det er en okay opførsel. Det er det jo ikke.”

Kasper Fangel
Group CEO, ISS



element er en del af vores indgangsvinkel – det er en del af vores kerne,” siger Kasper Fangel.

Som koncern forsøger ISS at sætte en række initiativer i gang, som kan fremme udvikling, både i lokalsamfund og blandt individer. Det mener Kasper Fangel er elementer, der i sidste ende kan skabe større sammenhængskraft. Han understreger, at vi alle har et ansvar i at fremme positiv udvikling. Det gælder ikke mindst de øverste niveauer i samfundet. Et oplagt sted at starte er ved at fremme respektfuld dialog.

“Min oplevelse er, at verden har taget en uheldig drejning på kommunikationen. Vi ser det mange steder. Bl.a. fra førende politikere internationalt. Det kan fremstå, som om de udviser meget lille interesse for det enkelte individ. At de hellere vil høre på sig selv og dermed giver mindre plads til andre,” siger han og fortsætter:

“Det bliver vi nødt til at gøre op med. I demokratiet skal profiler på de øverste niveauer være rollemodeller. Formår man ikke at tale ordentligt og respektfuldt som højtstående politikere eller i

en anden magtfuld position, siger man indirekte til den yngre generation og andre samfundslag, at det er en okay opførsel. Det er det jo ikke.”

Når danskerne bliver spurgt ind til den svækkede sammenhængskraft og øget polarisering, er det interessant at iagttage, at de peger på borgerne selv i spørgsmålet om, hvem der har det største ansvar for at styrke sammenhængskraften og mindske polariseringen i Danmark. Det svarer 62 procent af danskerne. Først derefter kommer politikerne (50 procent) og medierne (28 procent).

Nyvalgt bestyrelsesformand for Coop ambata, Rasmus Willig, bakker op om, at borgerne selv måske er de vigtigste aktører i forhold til at styrke sammenhængskraften og mindske polariseringen. Første skridt på vejen er at slukke for skærmen og begive sig ud i den fysiske verden, lyder det fra bestyrelsesformanden for Danmarks største medlemsejede virksomhed med godt 2 millioner medlemmer og 900 butikker.

Han ser med en vis bekymring på, hvordan digitale fællesskaber fylder mere og mere i danskernes hverdag. Bl.a. fordi han mener, at digitale fællesskaber grundlæggende adskiller sig fra den fysiske virkelighed ved at være abstrakte og styret af mekanismer, der ofte aktivt modarbejder perspektivering, enighed og samhørighed.

Rasmus Willig forsøger ikke at gøre hverken Coop eller foreningslivet til løsningen på alle udfordringer. Hverken når digitale fællesskaber passiviserer os, eller når konflikter og geopolitisk uro fylder for meget i hverdagen. Ikke på kort

sigt, i hvert fald. Men på længere sigt er han overbevist om, at sportsforeningen, brugsforeningen og andre forpligtende fællesskaber godt kan betragtes som en form for ”redningsplanke”.

“Hvis onlineverdenen er stedet, hvor vi glider fra hinanden, så er foreningslivet og den lokale brugsforening steder, hvor vi finder sammen igen,” siger Rasmus Willig.

Han ser andelsbevægelsen og foreningslivet som en demokratisk ‘muskel’, der træner vores evne til solidaritet og samarbejde.

“Når man deltager i en generalforsamling i den lokale brugsforening eller sidder til et forældremøde i fodboldklubben, opstår der, hvad man kan kalde ‘produktive kampe’, hvor vi kan være uenige og alligevel tage beslutninger sammen. I disse kampe får man slebet sine kanter og bliver nødt til at lytte og indgå kompromiser for at få hverdagen til at fungere. Vi lærer at kunne sætte os i andres sted, og vi finder ud af, at vi ikke altid kan få ret, men at vi på trods af dette kan finde løsninger sammen med andre,” siger Rasmus Willig, der til daglig er forstander på Suhns Højskole og desuden medlem af Etisk Råd.

Sociale medier har også positive egenskaber

Dialogen og den tiltagende hårdhed i den offentlige debat er noget, danskerne har noteret sig. Næsten ni ud af ti mener, at sociale medier forstærker den hårde tone, og 55 procent fortæller, at de ofte undgår at deltage i samfundsdebatten, fordi tonen er for hård.

Rie Odsbjerg Werner er adm. direktør

62 %

peger på borgerne selv i spørgsmålet om, hvem der har det største ansvar for at styrke sammenhængskraften og mindske polariseringen i Danmark.

Foto: Ida Marie Odgaard



“Hvis onlineverdenen er stedet, hvor vi glider fra hinanden, så er foreningslivet og den lokale brugsforening steder, hvor vi finder sammen igen ... Når man deltager i en generalforsamling i den lokale brugsforening eller sidder til et forældremøde i fodboldklubben, opstår der, hvad man kan kalde ‘produktive kampe’, hvor vi kan være uenige og alligevel tage beslutninger sammen.”

Rasmus Willig

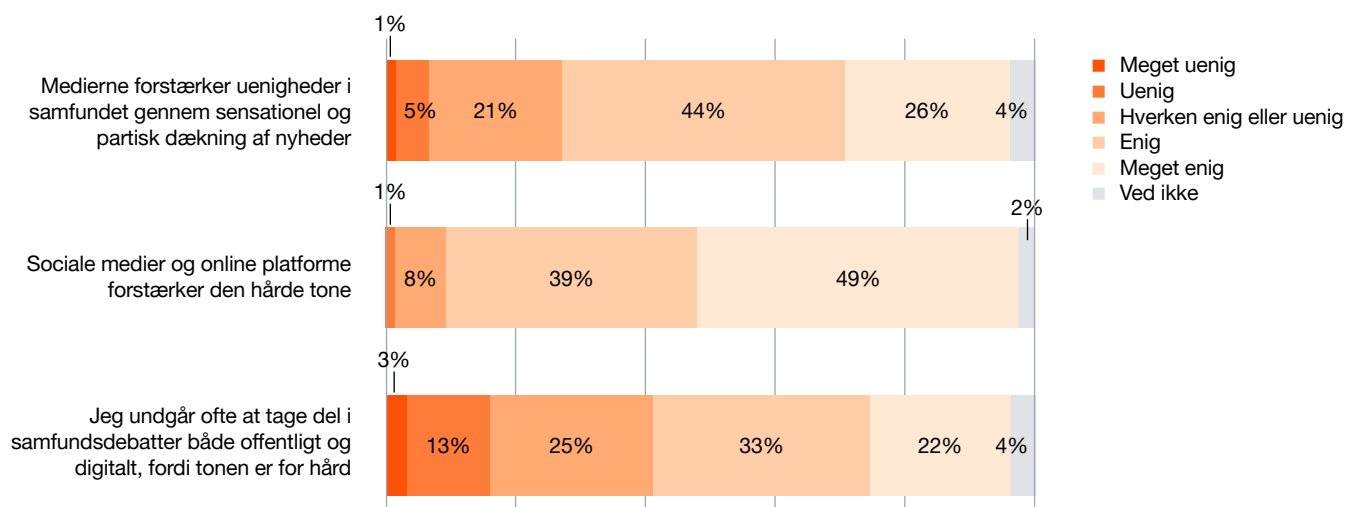
Bestyrelsesformand, Coop amba

for TryghedsGruppen, og hun vil gerne slå et slag for, at de sociale medier – trods deres negative effekter – også har visse fællesskaber, der fungerer fantastisk godt i sig selv. Det kan være grupper, der er funderet i fx lokalsamfund eller specifikke interesser som strikkeopskrifter eller arkæologi, og som ofte modereres af nogle frivillige

moderatorer. De digitale frivillige løfter en stor opgave på vegne af fællesskabet, samtidig med at grupperne har en selvjustits, der fungerer i praksis. Det felt har TryghedsGruppen udforsket og støttet.

“Vi arrangerede fx en konference for de her digitale frivillige. Her kunne de dele

I hvilken grad er du enig i følgende udsagn?



erfaringer og lære om nye redskaber. Det har både en positiv værdi i sig selv og er med til at modvirke de negative tendenser. Det er vigtigt. Vi skal undersøge mulighederne og ikke blot give op, for de sociale medier og problemerne her forsvinder ikke af sig selv,” siger Rie Odsbjerg Werner.

I 2025 udgav TrygFonden i samarbejde med bureauet Analyse & Tal en rapport, der bundede i analyse af 73 millioner kommentarer specifikt på Facebook. Rapporten konkluderede, at gennemsnitligt hver 20. kommentar kan betegnes som hadfyldt, og at de ofte er relateret til emner som køn, religion, handicap og lignende. Rie Odsbjerg Werner pointerer dog, at erfaringerne også er, at hadefuld debat kan modvirkes.

“Som opfølgning på undersøgelsen oplevede vi efterspørgsel på værktøjer, der kan moderere debat på sociale medier. Den slags eksisterer, og de virker. Vi har støttet en app, der hedder Edda Moderation, udviklet af Analy-

se & Tal og Nordic Safe Cities. Vores støtte gjorde bl.a., at den var gratis til rådighed for politikere under kommunalvalget sidste år, og erfaringerne er gode,” siger hun.

Uddannelse og oplysning er en del af løsningen

Når man beder danskerne pege på, hvilke konkrete tiltag de mener, der skal til for at styrke sammenhængskraften og mindske polariseringen, så ser 44 procent “Uddannelse og oplysning” som de vigtigste tiltag.

Adm. direktør for Gyldendal Hanne Salomonsen bakker danskerne op i deres vurdering. Hun ser litteraturen som et værktøj til at stimulere indlevelsesevne og fællesskabsfølelse. I tråd hermed ser hun folkeskolen og folkebibliotekerne som centrale samfundsbærende institutioner.

“Evnen til at kunne overskue og orientere sig i verden opstår ideelt set ved at gå i skole og lære noget om verden dér

55 %

af danskerne er enige eller meget enige i, at der er en fair balance mellem skat og modtagelse af offentlig service.

Foto: Liselotte Sabroe



“Vi arrangerede fx en konference for de her digitale frivillige. Her kunne de dele erfaringer og lære om nye redskaber. Det har både en positiv værdi i sig selv og er med til at modvirke de negative tendenser. Det er vigtigt.”

Rie Odsbjerg Werner
Adm. direktør, TryghedsGruppen

I hvilken grad er du enig i følgende udsagn?

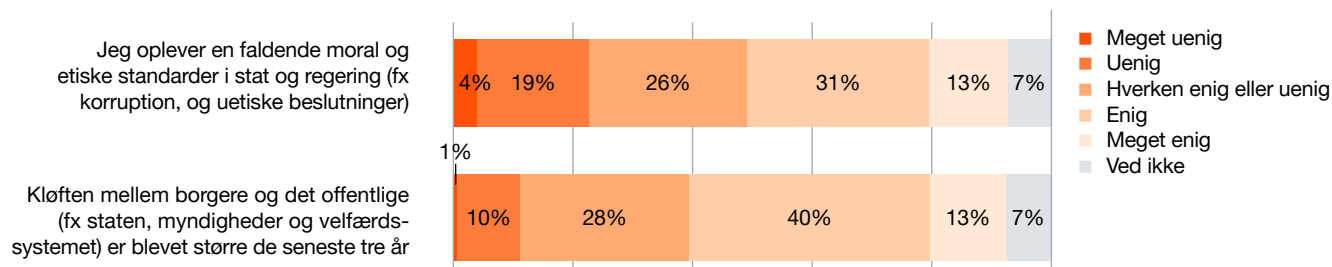


Foto: Ida Marie Odgaard



“Jeg ser folkeskolen og folkebibliotekerne som et afgørende led i den lim, der binder danskerne sammen. Det er institutioner, som hele den danske befolkning har fri adgang til ... Det er vigtigt, at vi passer på dem.”

Hanne Salomonsen

Adm. direktør, Gyldendal

eller ved at læse bøger, både skøn- og faglitteratur, og få nye vinkler på livet og samfundet,” siger hun.

“Jeg ser folkeskolen og folkebibliotekerne som et afgørende led i den lim, der binder danskerne sammen. Det er institutioner, som hele den danske befolkning har fri adgang til. Skolegang er obligatorisk, og man er sammen på tværs af sociale kår og indkomstniveau-

er. Det er vigtigt, at vi passer på dem,” siger Hanne Salomonsen og påpeger, at den faldende læsefærdighed blandt børn og unge derfor vækker hendes bekymring:

“Når man ved, at evnen til at læse bibringer kvaliteter som evnen til fordybelse og kritisk tænkning, er det naturligvis et problem, at børn og unge bliver dårligere til at læse. Heldigvis

40 %

peger på behovet for en mere balanceret og nuanceret mediedækning, der mindsker splittelse.

synes den erkendelse også at være sket på Christiansborg, og det er positivt, at forudsætningen for flere og bedre læsende danskere støttes fra politisk hold. Det vil utvivlsomt styrke børn og unges læsning, at bibliotekerne på uddannelsesinstitutionerne igen fyldes op med bøger. Det skal selvsagt følges af en indsats på skolen i, hvordan man underviser i læsning. Flere skoler er gået foran med gode eksempler på læsebånd og andre tiltag, der fremmer koncentration og læsefærdigheder. Det skal vi have endnu mere af.”

Uddannelse øger samfundets robusthed

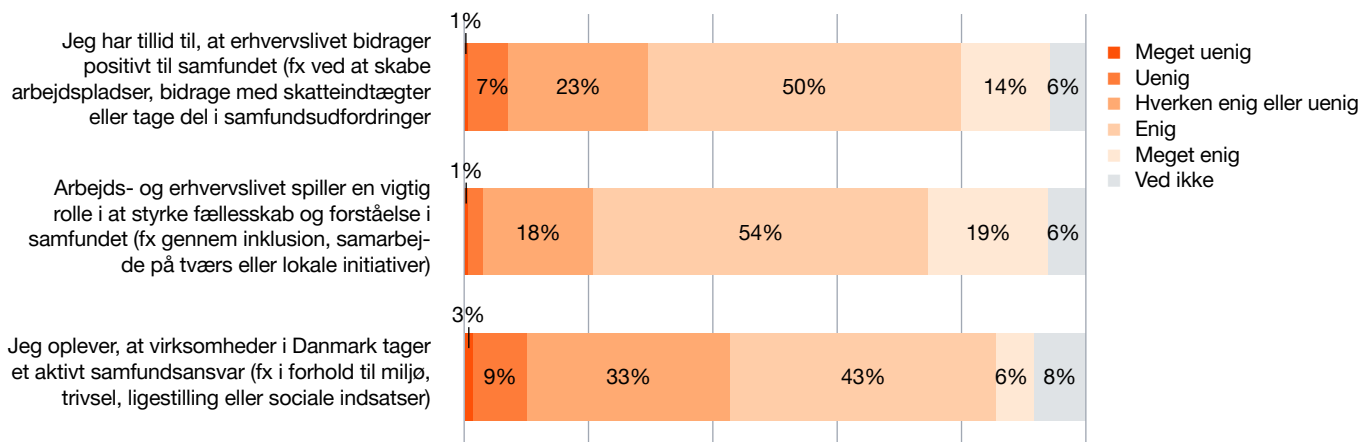
En af de danske virksomheder, der investerer flest midler og ressourcer i at styrke uddannelse og innovation, er Novo Nordisk Fonden. Og netop uddannelse har en stor plads i hjertet hos adm. direktør for Novo Nordisk Fonden og tidligere forskningsdirektør hos Novo Nordisk A/S, Mads Krogsgaard Thomsen.

Som en naturlighed for Novo Nordisk Fondens fundament er det især de naturvidenskabelige uddannelser, der

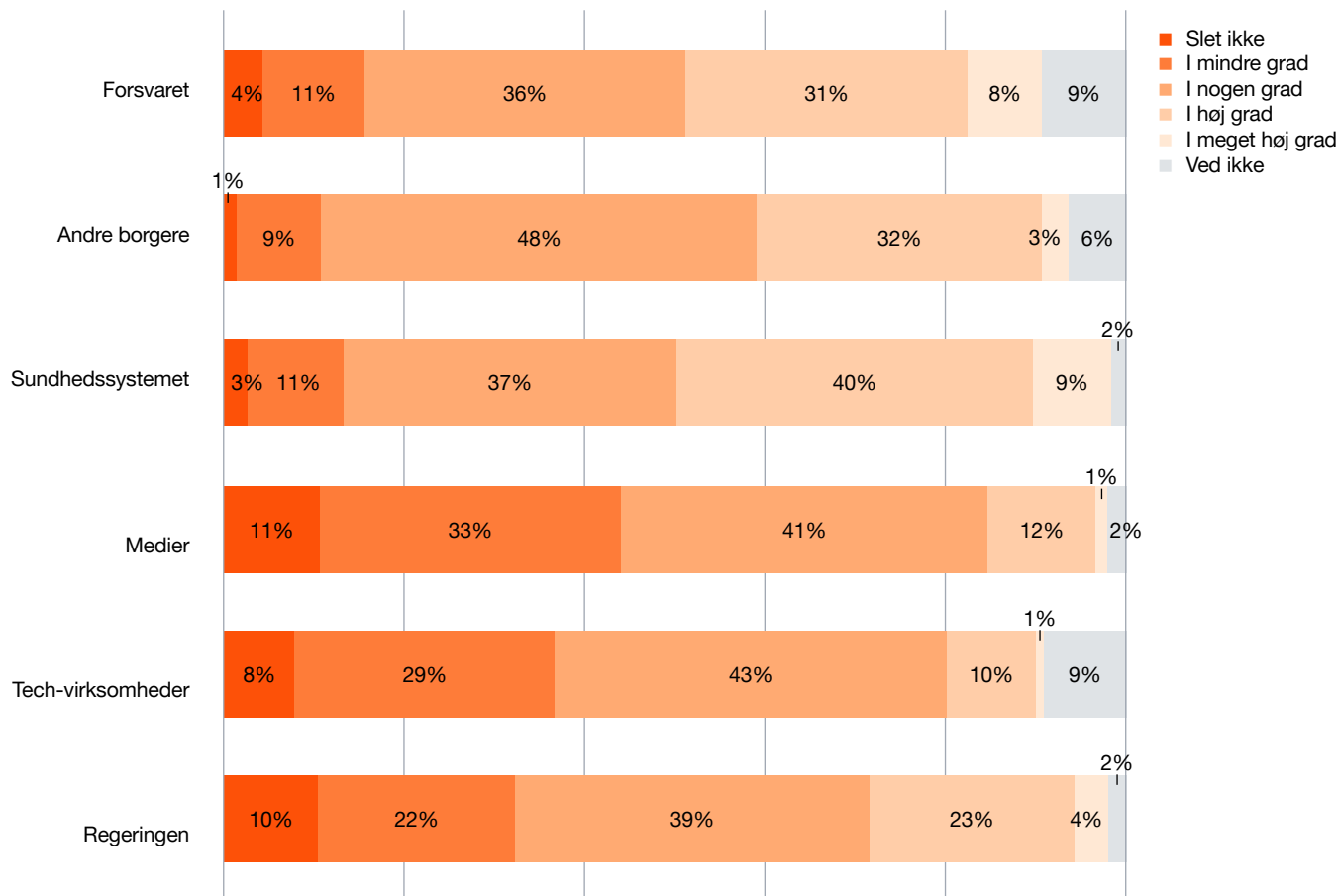
har fondens fokus. Dette skyldes ikke mindst det, Mads Krogsgaard Thomsen opfatter som en udtalt mangel på ikke bare naturvidenskabelige kandidater, ingeniører osv., men også på viden og indsigt på dette felt i befolkningen. Og selvom en styrkelse af dette måske ikke har effekt på sammenhængskraften på kort sigt, så vil det få det på længere sigt, mener Mads Krogsgaard Thomsen, der understreger, at de naturvidenskabelige fag styrker samfundets sammenhængskraft og robusthed ved at finde løsninger på nogle af de vigtigste udfordringer, verden oplever lige nu. Og løser vi ikke dem, vil udfordringerne kun blive større, lyder hans vurdering.

“Man kan se på enhver behovsanalyse, at Danmark kommer til at mangle naturvidenskabeligt uddannede kandidater. Der er simpelthen ikke nok, der søger, og det er et problem, fordi det netop er de kompetencer, der skal drive meget af den forskning og teknologiske udvikling, som samfundet er afhængigt af,” siger Mads Krogsgaard Thomsen.

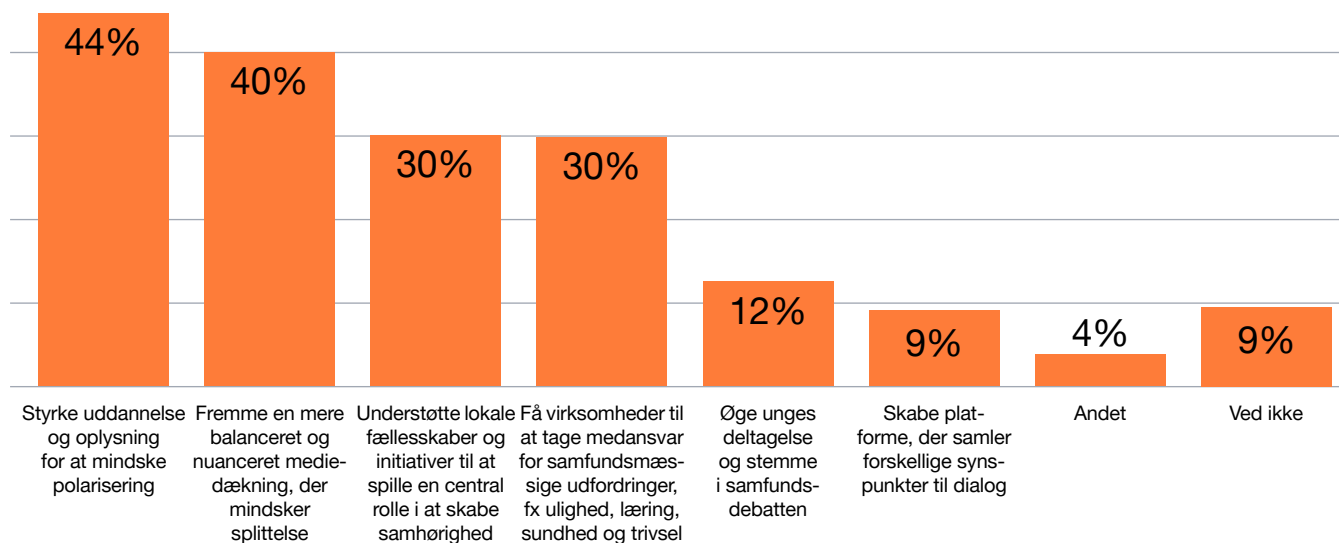
I hvilken grad er du enig i følgende udsagn?



I hvilken grad har du tillid til følgende aktører i samfundet?



Hvilke af følgende tiltag mener du er vigtigst for at styrke sammenhængskraften i Danmark?

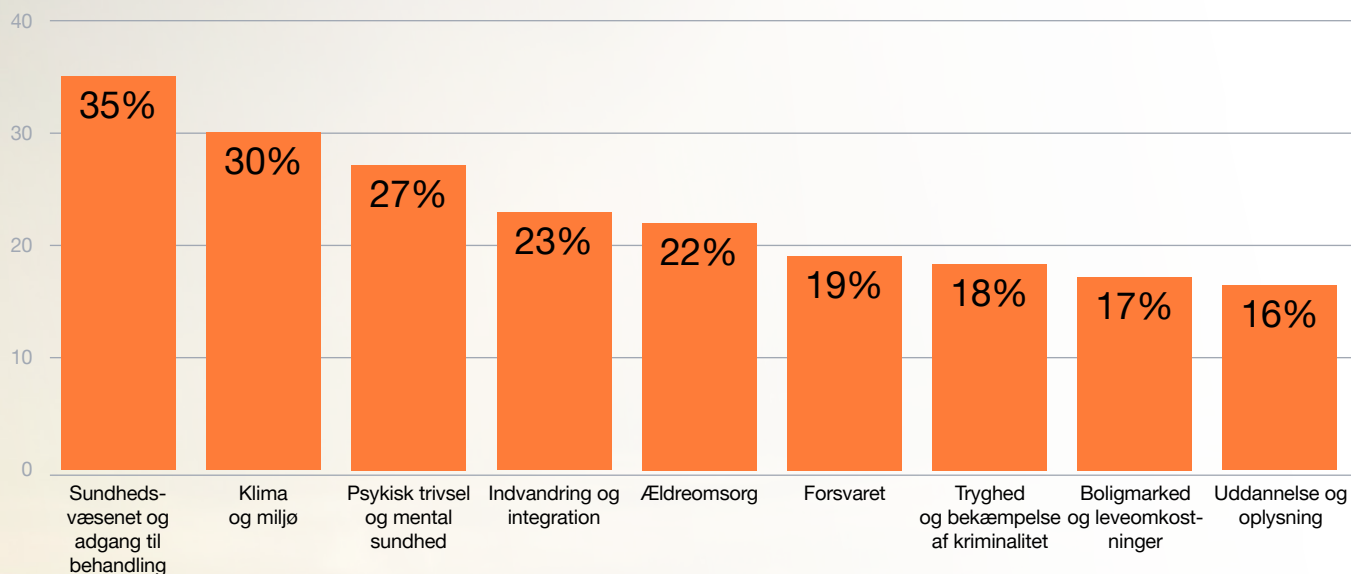


35 %

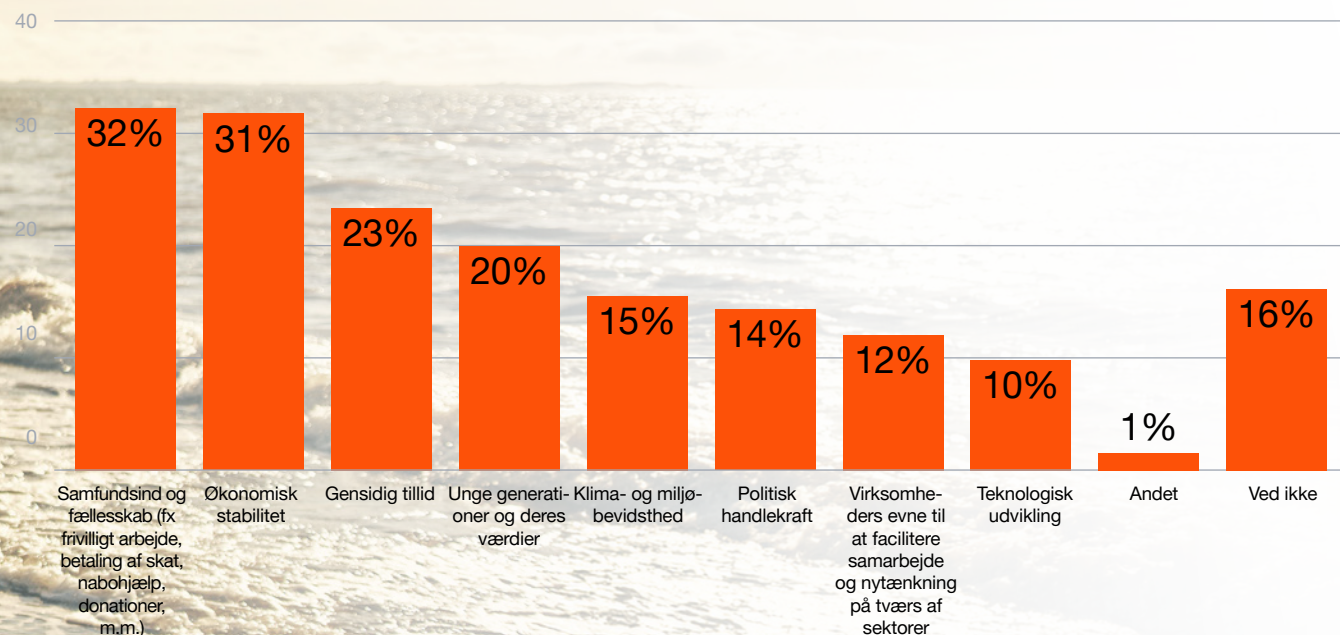
af danskerne vurderer, at sundhedsvæsenet og adgang til behandling er særligt vigtigt at styrke/ have politisk fokus på de næste tre år.



Hvilke af følgende emner anser du som særligt vigtige at styrke/have politisk fokus på for det danske samfund de næste tre år?



Hvad giver dig håb eller optimisme for sammenhængskraften i Danmark i de kommende tre år?





PwC Perspektiv

“Sammenhængskraft og tillid er ikke noget, vi kan tage for givet. I en tid med global uro og voksende polarisering mærker vi tydeligere end før, hvor afgørende vores fælles værdier er. Det kræver en aktiv indsats på tværs af samfundet at bevare den styrke og robusthed, der kendetegner Danmark. Det er positivt at se, at der er en vilje og evne til at påtage sig et ansvar for at styrke dialogen, bygge bro mellem forskellige grupper og bidrage konstruktivt til de fællesskaber, som vores samfund på afgørende vis hviler på.”

Lars Baungaard

Adm. direktør og senior partner,
PwC

Foto: Nikolai Linares



“Europa har brug for et stærkere fælleseuropæisk samarbejde, der er drevet af bl.a. fælles forskning, uddannelse, teknologi og investeringer. Vi skal være bedre til at udnytte hinandens styrker og skabe et fælles system for innovation.”

Mads Krogsgaard Thomsen

CEO, Novo Nordisk Fonden

Øget fokus på et styrket Europa

Når han løfter blikket og ser ud mod Europa, ser han et potentielt fællesskab af viden, teknologi og innovation, men også et kontinent, der skal hænge bedre sammen, hvis det fortsat skal kunne konkurrere globalt.

“Europa har brug for et stærkere fælles-europæisk samarbejde, der er drevet af bl.a. fælles forskning, uddannelse, teknologi og investeringer. Vi skal være bedre til at udnytte hinandens styrker og skabe et fælles system for innovation,” siger han.

Mads Krogsgaard Thomsen peger på,

at Europa allerede rummer nogle af verdens stærkeste forskningsmiljøer, men at samarbejdet på tværs af grænser er for svagt.

Der mangler et fælles europæisk marked for videnskab, kapital og talent. Som et modspil til bl.a. Kina og USA.

“Hvis Europa skal stå stærkt globalt, skal vi kunne tiltrække og fastholde de bedste forskere og iværksættere og samtidig sikre, at idéerne har tilstrækkelig finansiering til, at de kan omsættes til samfundsløsninger og stærke virksomheder her,” siger Mads Krogsgaard Thomsen.

Danske erhvervsledere
til kommende regering:

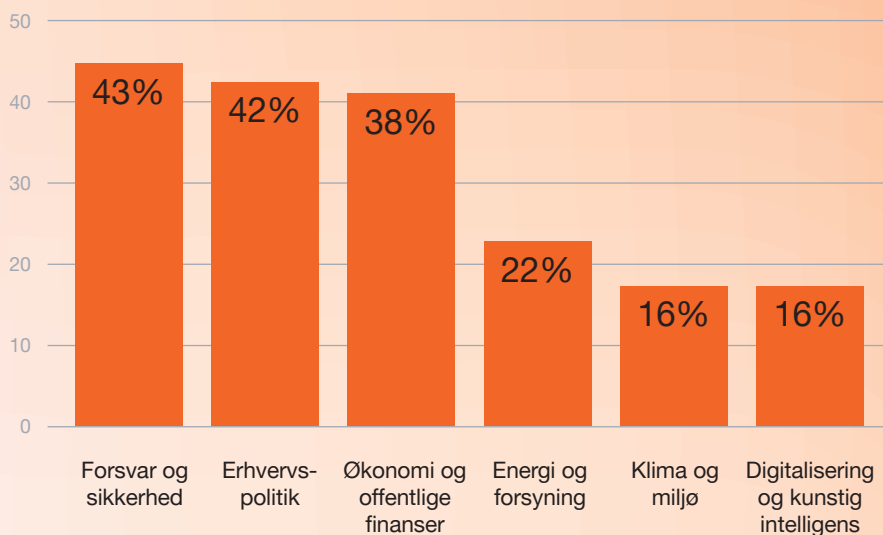
Styrk forsvar og sikkerhed og reducer overregulering

I en ny pulsmåling fra PwC peger 700 danske erhvervsledere på, hvad der bør stå øverst på politikernes dagsorden i næste valgperiode. Forsvar og sikkerhed er den vigtigste prioritering, mens regulering og administrative byrder har størst betydning for erhvervslivets fremtidige vækst.



Se flere resultater
på pwc.dk/fv26

Erhvervsledernes ønsker til politikernes prioriteringer

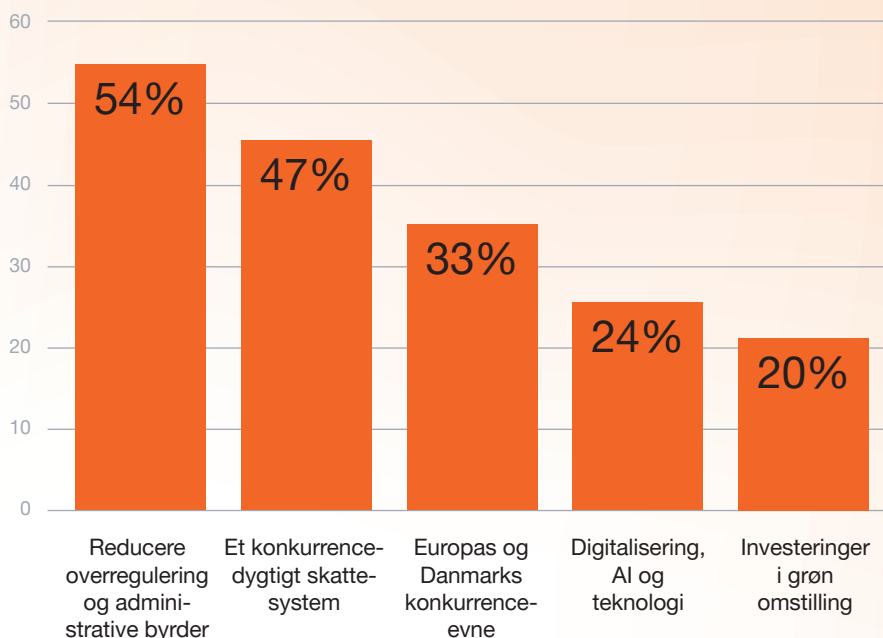


Spørgsmål: Hvilke områder er det efter din opfattelse vigtigst, at politikerne prioriterer i den kommende valgperiode?

95%

er enige eller meget enige i, at den økonomiske politik bør være mere langsigtet og stabil – fremfor præget af kortsigtede tiltag som fx fødevarerchecks og ændringer i skattepolitik.

De vigtigste områder for virksomhedernes vækstmuligheder



Spørgsmål: Hvilke politiske beslutninger vil have størst betydning for din virksomheds vækst de kommende år?

A portrait of Peter Thisted Dinesen, a man with short brown hair and a light beard, wearing a dark blazer over a light-colored shirt. He is standing with his arms crossed, looking slightly to the left. The background is a warm, textured wall with a shadow of him cast behind him.

**Peter Thisted Dinesen,
professor, Institut for
Statskundskab,
Københavns Universitet:**

**“Den danske
tillid er unikt høj
– men bør ikke
tages for givet”**



Social tillid er en afgørende samfundsressource. Den kommer til udtryk gennem øget samarbejdsvillighed, samfundssind og frivillig efterlevelse af fælles spilleregler – og den næres af velfungerende statslige institutioner, uddannelse og oplevet tryghed. Men tillid er ikke en selvfølge og bør derfor holdes i hævd, fortæller professor i statskundskab ved Københavns Universitet Peter Thisted Dinesen. Systematiske regelbrud og korruption kan hurtigt svække den tillid, der får det danske samfund til at hænge sammen og fungere relativt smidigt.

Jordbærboder langs landevejene, uovervåget selvbetjeningssalg i bybillet og sovende børn i barnevogne uden for caféer og butikker. Den slags hverdagsscener bliver ofte fremhævet som genkendelige udtryk for den sociale tillid og oplevede tryghed, der præger det danske samfund. De er en del af den danske selvforståelse.

Men den høje grad af social tillid er ikke kun en fortælling om, hvem vi er – den er også veldokumenteret. Forskning i mellem menneskelig tillid – det, der i

forskningslitteraturen betegnes som “generaliseret social tillid” – viser, at Danmark i nyere tid har placeret sig helt i toppen internationalt og ofte fremhæves som et af verdens mest tillidsfulde samfund i verden. Kun de andre nordiske lande, særligt Norge og Finland, kommer tæt på, siger Peter Thisted Dinesen, professor ved Institut for Statskundskab på Københavns Universitet.

Netop fordi social tillid ofte forbindes med hverdagspraksisser og relationer mellem mennesker, bliver den under-

Pointer fra artiklen

International forskning i generaliseret social tillid placerer Danmark i den absolutte top på verdensplan.

Tillid reducerer behovet for omfattende og ressourcekrævende kontrol.

Tillid er foranderlig – og afhænger af velfungerende institutioner, der skaber rammerne for positive interaktioner med andre mennesker.



Tillid rummer altid en risiko – man kan blive snydt. Men hvis man aldrig stoler på nogen, mister man også gevinsterne ved samarbejde, fællesskab og den sammenhængskraft, der opstår.

Peter Thisted Dinesen

Professor, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet

tiden beskrevet som en “blød” værdi. Men det bløde er ikke det samme som det uforpligtende – tværtimod er tilliden en oplevet forbundethed med hinanden og en deraf følgende følelse af forpligtelse. I praksis fungerer social tillid som en samfunds bærende ressource og en central forudsætning for, at det danske samfund hænger sammen, forklarer han:

“Generaliseret social tillid handler om, hvordan vi møder hinanden i hverdagen – den tillid, vi har til mennesker, vi ikke har en personlig relation til, og som vi ofte kun har begrænset viden om. En høj grad af social tillid indebærer ikke, at man ukritisk stoler på

alle, men at man møder andre med en grundlæggende positiv forventning om, at de vil handle rimeligt og ikke forsøge at udnytte én. Tillid rummer altid en risiko – man kan blive snydt. Men hvis man aldrig stoler på nogen, mister man også gevinsterne ved samarbejde, fællesskab og den sammenhængskraft, der opstår, når mennesker tør stole på hinanden.”

Social tillid er befordrende for samarbejdsvillighed

Ifølge Peter Thisted Dinesen kommer danskernes høje grad af social tillid bl.a. til udtryk ved, at borgere oftere udviser samfundssind og handler uegennyttigt – netop fordi de forventer, at

andre vil gøre det samme. Tillid skaber med andre ord en gensidig forpligtelse, der styrker viljen til at bidrage til fællesskabet.

“Tillid fungerer som en effektiv samarbejds mekanisme, der gør det muligt at koordinere handlinger uden konstant kontrol og sanktioner. Når mennesker møder hinanden med en grundlæggende tillid, bliver de selv mere samarbejdsvillige,” siger han og peger på danskernes villighed til at lade sig vaccinere under COVID-19-pandemien som eksempel herpå.

“Folk lod sig ikke kun vaccinere for deres egen skyld, men også fordi de

Foto: Ólafur Steinar Rye Gestsson



forventede, at andre også gjorde det. Det handlede i høj grad om en gensidig forventning om ansvarlighed.”

Når denne tillidsdisposition er bredt forankret i hele befolkningen, har det mærkbare konsekvenser for samfundets måde at fungere på. Beslutningsprocesser forenkles, samarbejde bliver lettere at etablere, og både økonomiske og sociale omkostninger reduceres.

Samarbejde, der opstår frivilligt og er baseret på tillid, er ganske enkelt mindre ressourcekrævende end systemer, hvor mistillid og det heraf følgende behov for detaljeret regulering og kontrol fylder mere.

“Man kan godt fremtvinge samarbejde gennem kontrol og sanktioner, men det er langt dyrere. Hvis folk samarbejder af sig selv, er det mere effektivt – og det frigør ressourcer, der kan bruges mere produktivt,” forklarer han.

Et foranderligt fænomen – formet af flere samfundsforhold

Tillid er ikke en statisk størrelse, men et fænomen, der opbygges og vedligeholdes over tid. Det fremgår af både internationale og nationale spørgeskemaundersøgelser, hvor befolkningers tillidsniveau er blevet målt systematisk i løbet af de seneste godt 50 år, forklarer Peter Thisted Dinesen. Det gør det muligt at følge udviklingen på tværs af både

Foto: Ólafur Steinar Rye Gestsson

Om Peter Thisted Dinesen

Født 1979 og uddannet i statskundskab fra Aarhus Universitet, hvor han opnåede sin kandidatgrad i 2006.

Siden 2019 Professor ved Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

Tidligere professor ved University College London (2021-2023) i Storbritannien, hvor han i dag er Honorary Professor.

Fra 2016 til 2018 Viceinstituteder ved Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

I januar 2011 forsvarede han sin ph.d. ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.

Har tidligere varetaget stillinger som professor MSO og lektor ved Københavns Universitet og før det adjunkt/postdoc ved Syddansk Universitet og forskningsassistent ved Socialforskningsinstituttet.



lande og generationer. I Danmark har udviklingen været markant. I slutningen af 1970'erne svarede omkring 47 procent af danskerne bekræftende på spørgsmålet om, hvorvidt de fleste mennesker kan stole på. Siden 2010 har andelen ligget stabilt omkring 80 procent. Internationale sammenligninger viser samtidig, at tilliden ikke nødvendigvis bevæger sig i samme retning alle steder. I USA peger målinger fx på et betydeligt fald i den sociale tillid siden 1960'erne.

Ifølge Peter Thisted Dinesen spiller samfundsmæssige forhold som institutionel kvalitet, uddannelse og tryghed en afgørende rolle for niveauet af social tillid. I Danmark hænger den markante stigning i den sociale tillid tæt sammen med borgernes høje tillid til statslige institutioner. Disse institutioner sætter rammerne for vores interaktioner med andre mennesker. Hvis man ved, at andre kan misbruge institutionerne til at opnå fordele på ens bekostning,

fx gennem bestikkelse, har man ingen grund til at stole på hverken institutionerne eller andre mennesker. Når man omvendt forventer, at myndigheder handler retfærdigt og kompetent, bliver det opfattet som mindre risikabelt at stole på mennesker, man ikke kender. Tilliden til institutionerne smitter med andre ord af på den tillid, vi møder hinanden med.

“Velfungerende institutioner er med til at opbygge en høj grad af social tillid mellem mennesker ved at gøre de fleste hverdagsinteraktioner positive. Positive erfaringer med andre mennesker aflejrer sig i et mere positivt syn på – en højere tillid til – andre mennesker generelt,” forklarer han.

I den forbindelse fremhæver han Danmarks placering blandt verdens mindst korrupte lande som en central del af forklaringen. Når institutioner som politi, domstole, sundhedsvæsen og

uddannelsessystem opleves som ukorrupte og kompetente, bliver det mindre risikabelt at vise andre tillid.

Indvandring fylder ofte i den offentlige debat om social tillid og har en tendens til at blive fremhævet som en trussel mod sammenhængskraften. Forskningsgen tegner imidlertid et mere nuanceret billede. På den ene side peger studier på en negativ sammenhæng mellem lokal koncentration af indvandrere og majoritetsbefolkningens tillid, men effekten er relativt begrænset og skal ses i lyset af den udvikling, vi har set i den sociale tillid.

“Tilliden i Danmark er steget markant i samme periode, som andelen af indvandrere og efterkommere er vokset. Vi bør ikke negligere de negative effekter, men heller ikke tabe af syne, at andre faktorer betyder væsentligt mere, og at vi i Danmark ser de højeste tillidsniveauer, der nogensinde er målt. Samtidig viser både danske og europæiske undersøgelser, at indvandrere over tid i vid udstrækning overtager tillidsniveauet i det samfund, de lever i. Tillid udvikler sig med andre ord på baggrund af de erfaringer, mennesker gør sig i det samfund, de er en del af,” siger Peter Thisted Dinesen.

Ikke på vej mod tillidskollaps

Selv i en tid præget af geopolitisk uro, digital svindel og global usikkerhed er det slående, hvorledes den sociale tillid i Danmark fortsat er både høj og stabil. Ifølge Peter Thisted Dinesen er der heller ikke i data belæg for at tale om et forestående tillidskollaps.

“Jeg er hverken jubeloptimist eller pessimist – snarere forsigtigt optimistisk.

Data giver ikke grundlag for at konkludere, at den generaliserede sociale tillid er på retur,” siger han.

Men netop fordi tillid kan opbygges og nedbrydes, kræver den vedvarende opmærksomhed.

“Når tilliden først begynder at forvitte, kan den være svær at genoprette. Det er netop derfor, den skal værnes om og ikke tages for givet.”

Et centralt spørgsmål er her, hvordan samfundet håndterer regelbrud. Ifølge Peter Thisted Dinesen behøver enkeltstående sager om korruption, bedrageri eller magtmisbrug ikke i sig selv at underminere den sociale tillid, så længe de opfattes som undtagelser fra reglen – og hvis de mødes med konsekvenser. Tilliden svækkes imidlertid, hvis regelbrud begynder at fremstå systematisk og ikke sanktioneres. Det er, når en større del af befolkningen får opfattelsen af, at man generelt kan slippe afsted med utillidsværdig adfærd, at advarselslamperne bør begynde at blinke.

Forskningen peger dermed på et centralt – og til tider kontroversielt – resultat: Velfungerende, upartiske og ikke-korrupte institutioner, der konsekvent sanktionerer dem, der snyder fællesskabet, kan faktisk være med til at styrke den sociale tillid. Kontrol er med andre ord ikke tillidens modsætning, men kan til gengæld understøtte den, når kontrollen opleves som legitim og effektiv. At Danmark i dag kan karakteriseres som et tillidsfuldt samfund, og at tillidsniveauet for blot få årtier siden var markant lavere, understreger netop, at høj social tillid ikke er naturgiven. Den kan opbygges. Og den kan tabes.

“Tilliden i Danmark er steget markant i samme periode, som andelen af indvandrere og efterkommere er vokset. Vi bør ikke negligere de negative effekter, men heller ikke tabe af syne, at andre faktorer betyder væsentligt mere, og at vi i Danmark ser de højeste tillidsniveauer, der nogensinde er målt.”

Peter Thisted Dinesen

Professor, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet

**Michael Bang Petersen,
professor, Institut for
Statskundskab, Aarhus
Universitet, og leder af
Magtudredningen 2.0:**

**“Vi har et stærkt
demokrati, men
også udfordringer,
vi må tage alvorligt”**

Tilliden mellem borgerne er høj og udgør et stærkt fundament for demokratiet og sammenhængskraften. Sådan lyder konklusionen fra professor og leder af Magtudredningen 2.0, Michael Bang Petersen, der samtidig peger på, at der er udfordringer, der skal håndteres for at styrke og bevare demokratiet. Eksempelvis ser han i udviklingen i de politiske processer et behov for nytænkning, hvis demokratiet også fremover skal være levedygtigt og robust.

Michael Bang Petersen er professor på Institut for Statskundskab ved Aarhus Universitet og leder af Magtudredningen 2.0 – en tilstandsrapport om demokratiet i Danmark, bestilt af Folketinget. Et omfattende projekt, der dykker langt ned i demokratiets maskinrum og frem mod 2028 skal belyse tilstanden af demokratiet i Danmark.

CXO Magasinet har talt med ham om demokratiets tilstand og betydningen for sammenhængskraften i Danmark.

“Behovet for at undersøge demokratiet og diskutere, hvordan det kan styrkes, er mere presserende, end jeg havde forestillet mig, da vi gik i gang med Magtudredningen. Vi skal tage udfordringerne alvorligt og kan ikke tage det danske demokrati for givet. Hvis det skal være levedygtigt og robust i det 21.

århundredes samfund, er det nødvendigt, at borgere og beslutningstagere sikrer, at de demokratiske kerneopgaver løses med nye midler, som fx i højere grad at inddrage borgerne i de politiske processer,” siger Michael Bang Petersen, der også ser eksempler på dette bl.a. i de danske kommuner.

Noget af det mest opsigtsvækkende, som de foreløbige undersøgelser indtil videre har afsløret, er, hvordan lovgivningsprocessen har ændret sig.

“Folketingspolitikere bruger i dag mindre tid på lovgivningsarbejde, på trods af at lovteksterne bliver længere. Og næsten 70 procent af embedsfolkene i centraladministrationen siger, at tempoet i hele lovgivningsprocessen er så højt, at det går ud over den faglige kvalitet,” siger han.



Pointer fra artiklen

Danmark er verdensmestre i tillid mellem borgerne.

Uddannelse, omfordelingsmodellen og lav korruption understøtter tillid og sammenhængskraft.

Indvandring, sociale medier, mediekrise, globalisering og ulighed mellem land og by kan svække tillid og sammenhængskraft.



Vi er populært sagt verdensmestre i tillid. Men der er nogle mindre grupper i samfundet, som har fået meget mindre tillid til politikerne.

Michael Bang Petersen

Professor,
Institut for Statskundskab,
Aarhus Universitet

Om Michael Bang Petersen

Født i 1980, uddannet cand.scient. pol. på Aarhus Universitet, ph.d. i 2007 samme sted.

Siden 2014 Professor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.

Forsker i politisk psykologi.

Under COVID-19-pandemien leder af HOPE-projektet om befolkningens adfærd og holdninger under pandemien.

Står i spidsen for Magtudredningen 2.0 – et forskningsprojekt om det danske demokratis tilstand, bestilt af Folketinget.

Samtidig har det politiske system over en lang årrække vist sig at have sværere ved at løse strukturelle udfordringer, som har det med at blive skubbet fremad på tværs af skiftende regeringer.

“Der er kommet en kompleksitet i reguleringen af samfundet, selv om problemerne ikke nødvendigvis er blevet mere komplekse,” siger Michael Bang Petersen, der understreger, at man i historisk perspektiv har løst store strukturelle udfordringer som fx børnedødelighed, opbygningen af velfærdsstater og skabelse af en international retsorden.

Det rejser spørgsmålet om, hvorvidt den faglige kvalitet i beslutninger omkring veldokumenterede, strukturelle udfordringer kan styrkes, fx med uafhængige institutioner i stil med Nationalbanken eller ekspertråd som Klimarådet og Vismandsrådet.

”Måske skal man have flere af den slags

faglige organer for at styrke den faglige kvalitet. For embedsværket er jo spændt ud mellem to hensyn – faglighed og lydhørhed. De skal være lydhøre over for ministeren, fordi det er ministeren, der udgør det demokratiske element i forvaltningsapparatet.”

Verdensmestre i tillid

Michael Bang Petersen ser positive elementer i demokratiets tilstand og i, at sammenhængskraften fortsat er høj, men han understreger, at der er elementer, der skal tages alvorligt.

”Når man undersøger sammenhængskraft i forskningen, ser man ofte på graden af tillid mellem borgerne og tilliden til de politiske systemer i landet. Der står vi i Danmark heldigvis stadig godt. Vi er populært sagt verdensmestre i tillid. Men der er nogle mindre grupper i samfundet, som har fået meget mindre tillid til politikerne. Og når vi i vores undersøgelser spørger folk, hvad der er



Foto: Mikkel Berg Pedersen

den største udfordring for demokratiet, svarer 35 procent, at det er den måde, politikerne agerer på. Så der er kommet elementer af politikerlede i samfundet,” siger Michael Bang Petersen.

Det skal man tage alvorligt, understreger han, og Danmark kan også blive påvirket af udviklingen rundt om i verden, hvor demokratiet er udfordret – både i nyere demokratier som Ungarn og nu også i et af verdens ældste demokratier, USA.

”Lederen af et af verdens største forskningsprojekter om demokratiets globale tilstand, V-Dem, sagde i 2025, at hvis tingene fortsatte sådan i USA, så regnede han ikke med, at de ville karakterisere USA som et demokrati,” siger Michael Bang Petersen.

Ifølge Michael Bang Petersen er den grundlæggende styrke i Danmarks sammenhængskraft dog fortsat tilliden mellem borgerne, som har vist sig hold-

bar trods adskillige stresstests i det 21. århundrede – fra finanskrisen i 2008 til pandemi, krig i Ukraine og energikrise. Tilliden viste sin betydning senest under COVID-19-pandemien.

”Tidsskriftet The Lancet brugte Danmark som case-studie og konkluderede, at der ville have været 40 procent færre smittede på verdensplan, hvis alle befolkninger havde stilet lige så meget på hinanden, som vi gør i Danmark,” siger Michael Bang Petersen.

Samfundet er mindre fælles

Men Danmark er under forandring, og det kræver opmærksomhed. Blandt andet er den økonomiske ulighed steget, og danskernes geografiske tilhørsforhold ser også ud til at spille en større rolle for tilliden.

”Undersøgelser viser nu, at det betyder noget, om man bor i et landområde eller et byområde, og hvordan man ser

på hinanden. Der er ved at opstå flere forskellige virkeligheder.”

Generelt er uligheden mellem land og by blevet større. De unge og personer med længere uddannelser søger mod de store byer, og boligmarkedet er i sig selv en ’ulighedsgenerator’. Som eksempel er huspriserne i Skive steget 24 pct. siden 2000, mens stigningen i København er over 300 pct. Flere steder er priserne slet ikke steget. De store byer tilbyder også ofte bedre adgang til sundhedsydelser, uddannelsesinstitutioner og kultur, mens landdistrikter oplever færre offentlige investeringer og faldende serviceniveau, som det påpeges i ’Magt i et forandret Danmark’ – en af de foreløbig tre bøger udgivet af Magtudredningen 2.0.

Den direkte politiske deltagelse i befolkningen har også ændret sig betydeligt.

”I 60’erne var over 30 procent af befolkningen medlem af et politisk parti – i dag er det kun lidt over to procent. Den måde, folk deltager politisk på i dag, er ofte mere enkeltsagsorienteret. Man ønsker ikke nødvendigvis at stå på mål for et samlet partiprogram.”

Det er problematisk, forklarer Michael Bang Petersen, for det betyder blandt andet, at der er stadig færre enkeltpersoner, der ender med indflydelse på demokratiet. Forbindelsen fra folket til det politiske system bliver svækket og gør, at flere ikke føler sig særlig godt repræsenteret i politik.

Flere informationskilder

Tidligere havde vi få, fælles informationskilder. I dag er billedet langt mere fragmenteret.

“Undersøgelser viser nu, at det betyder noget, om man bor i et landområde eller et byområde, og hvordan man ser på hinanden. Der er ved at opstå flere forskellige virkeligheder.”

Michael Bang Petersen
Professor,
Institut for Statskundskab,
Aarhus Universitet

”Public service-medierne står stadig stærkt, men målt i sete minutter kan man kalde YouTube den største tv-kanal i Danmark. Her får vi serveret det, der interesserer os. Mange – især unge – får deres nyheder via sociale medier. Det betyder, at vi ikke længere får de samme informationer,” siger Michael Bang Petersen.

Heri ligger et paradoks. Adgangen til information fra hele verden har aldrig været større, men det er blevet lettere at vælge samfundsinformation til og fra.

“Man kan få al den information, man vil. Men det er et personligt valg. Med streamingtjenester og sociale medier kan man også tilrettelægge et underholdningsforbrug, der styrer én helt uden om nyheder.”

Mediemagten er dermed flyttet. Hvor adgangen til den offentlige debat tidligere var begrænset af dyre produktionsapparater, og hvor chefredaktørerne sad på magten, kan alle i dag udkomme.

“Det betyder, at vi får stemmer frem, som vi ikke hørte før – fx eksperter, kunstnere, men også højtråbende, systemkritiske stemmer. Systemkritik kan være en enorm styrke, så længe fakta er det centrale udgangspunkt,” påpeger Michael Bang Petersen.

Men med digitaliseringen har vi afgivet en vigtig del af rammen for den offentlige samtale til tech-giganterne, der drives af kommercielle interesser, forklarer han. Den traditionelle danske mediebranche har mistet indflydelse og er økonomisk presset. Det er problematisk for demokratiet, idet mediebranchen er en central producent af information

om samfundet og politik af høj kvalitet. Kendskabet til samfundsudviklingen bliver mindre, og vi har mindre fælles viden om udfordringerne.

Indvandring, uddannelse og omfordeling

Indvandring er også en af de faktorer, der kan have indflydelse på samhørigheden i et samfund.

“Etnisk homogenitet er et af kendetegnene ved samfund med høj sammenhængskraft. Det er nemmere at skabe tillid i et samfund, hvor man har et fælles kulturelt ophav. Men det har globaliseringen ændret.”

Ifølge Danmarks Statistik udgør indvandrere og efterkommere i dag 16,3 procent af befolkningen, heraf 59 procent fra ikke-vestlige lande. Danmarks Statistiks befolkningsfremskrivning peger på, at andelen i 2070 vil være vokset til 23 pct.

En vigtig understøttende faktor for sammenhængskraften er Danmarks gratis uddannelse og omfordelingsmodellen, der sikrer social mobilitet.

“Hvis man har prøvet at tage en bus i USA, møder man mennesker, som det er svært at genkende sig selv i, fordi de lever i ekstrem fattigdom. Omfordeling kan sikre, at man – uanset hvem man møder – kan genkende noget af sig selv i andre, fordi grundlæggende livsvilkår er mere ens.”

Netop omfordelingsmodellen er en væsentlig forklaring på de velfungerende nordiske velfærdssamfund, der både er kendetegnet af høj velstand og høj tillid.

Foto: Mikkel Berg Pedersen



“I en verden, hvor rå magt fylder mere, er det afgørende at stå sammen – også selv om man giver køb på noget suverænitet”

Michael Bang Petersen

Professor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

“De nordiske velfærdsstaters genialitet er, at man tager fra alle og giver til alle. Det betyder, at også de rige oplever at få noget for pengene – uddannelse, sundhedsvæsen og andre fælles goder. Det skaber en vis krævementalitet, men det skaber også noget af sammenhængskraften, fordi alle får noget ud af det.”

Globaliseringen udfordrer dog mo-

dellen. Kapital kan flyttes, og det kan virksomheder også.

“Risikoen for kapitalflugt og flytning af virksomheder er en central grund til, at man ikke kan sikre samme omfordeling som tidligere,” pointerer Michael Bang Petersen.

Når man taler om globalisering, kommer man ikke uden om EU. En væsent-

lig del af magten er flyttet til Bruxelles, og det har både fordele og ulemper.

“Borgerne oplever en større afstand til det politiske niveau. Men baggrunden er, at Danmark overdrager noget magt til EU i håb om at få mere handlekraft internationalt. I en verden, hvor rå magt fylder mere, er det afgørende at stå sammen – også selv om man giver køb på noget suverænitet,” siger Michael Bang Petersen.

**Mads Krogsgaard Thomsen,
CEO, Novo Nordisk Fonden:**

**“Viden og
innovation
skal binde os
sammen som
samfund”**



Geopolitisk usikkerhed, polarisering og stigende ulighed udfordrer de fællesskaber, der er fundamentet for sammenhængskraften i Danmark. Sådan lyder analysen af samfundet anno 2026 fra Novo Nordisk Fondens CEO, Mads Krogsgaard Thomsen. Løsningen kræver en styrkelse af den grundlæggende viden og tillid, samtidig med at vi fokuserer på et Europa, der skal genvinde sin styrke som dynamo for vækst og innovation i konkurrencen med bl.a. Kina og USA.

Danmark hviler på et unikt fundament af tillid og stærke fællesskaber, som historisk har gjort vores samfund til et af verdens mest stabile. Men i en verden præget af hastige forandringer og globale forskydninger er det afgørende, at vi aktivt værner om de bånd, der binder os sammen. Sådan lyder det fra Mads Krogsgaard Thomsen, CEO, Novo Nordisk Fonden. Skal vi bevare oplevelsen af at være på 'samme hold' og modvirke tendenser til ulighed og polarisering, kræver det en vedvarende indsats. Hvis både Danmark og Europa skal stå stærkt i fremtiden, forudsætter det, ifølge Mads Krogsgaard Thomsen, en høj samfundsmæssig legitimitet og en dyb tillid mellem borgerne og de bærende institutioner. I dette lys ser han viden, vækst og evnen til at skabe fælles løsninger på tværs af samfundet som redskaber til at sikre robusthed og sammenhængskraft.

Novo Nordisk Fonden spiller som Danmarks største erhvervsdrivende fond en betydelig rolle i at sikre netop dette.

“Vi skal skabe et samfund, hvor viden og innovation ikke blot driver vækst, men også fungerer som den lim, der binder os sammen og gør os robuste over for fremtidens udfordringer,” siger Mads Krogsgaard Thomsen.

Novo Nordisk Fondens hovedindsatser er samlet omkring temaerne: bæredygtighed, sundhed og life science, og ifølge Mads Krogsgaard Thomsen sætter man ind dér, hvor man vurderer, at behovet er størst. Når vi spørger til nogle af fondens vigtige indsatser i direkte relation til at styrke sammenhængskraften i samfundet, fremhæver han særligt sundhedsområdet. Her fokuserer fonden sine donationer og investeringer på at reducere ulighed i sundhed og skabe lige adgang til behandling og forebyggelse.

“Hvis sundhed afhænger af, hvor du bor, eller hvad du har råd til, så får vi et A- og et B-hold. Hvis ikke alle har samme adgang til behandling og forebyggelse, så har vi et problem. Sundhed skal være en



Pointer fra artiklen

Lighed i sundhed er afgørende for at undgå et splittet samfund.

Stærk social kapital gør os bedre i stand til at løse samfundets store udfordringer.

Europa skal styrke sin konkurrenceevne over for USA og Kina.

Om Novo Nordisk Fonden

Novo Nordisk Fonden er en dansk erhvervsdrivende fond med fokus på at fremme menneskers sundhed og samfundets bæredygtighed. Som en af verdens største fonde uddeler den midler til videnskabelige, humanitære og sociale formål. Fondens aktiviteter understøtter et robust samfund gennem langsigtede investeringer i forskning, uddannelse og innovation.

Novo Nordisk Fonden satte i 2025 ny rekord ved at uddele 11,8 milliarder kr. til almennyttige formål. Midlerne er givet til videnskabelige projekter, forbedring af livskvalitet og bæredygtighed.

Foto: Nikolai Linares



“

Sundhed skal være en del af fællesskabet og ikke et privilegium, og det er med dét fokus, at vi foretager vores donationer og investeringer.

Mads Krogsgaard Thomsen
CEO, Novo Nordisk Fonden

del af fællesskabet og ikke et privilegium, og det er med dét fokus, at vi foretager vores donationer og investeringer,” siger Mads Krogsgaard Thomsen.

Fokus på sundhed og uddannelse

Som eksempel på en af Novo Nordisk Fondens større sundhedsrelaterede investeringer i Danmark hører Center for Sundt Liv og Trivsel, der arbejder med forskning og forebyggelse af livsstilssygdomme blandt børn og unge i hele landet. Fonden har støttet centeret med 1 milliard kroner og støtter desuden en række andre sociale og sundhedsmæssige indsatser.

Uddannelse har også en stor plads i hjertet hos den tidligere forskningsdirektør hos Novo Nordisk A/S. Han lægger ikke skjul på, at han og fonden ser en udtalt mangel på ikke bare naturvidenskabelige kandidater, ingeniører osv., men også på viden og indsigt på dette felt i befolkningen. Og selvom det måske ikke har en effekt på sammenhængskraften på kort sigt, så vil det få det på længere sigt, mener Mads Krogsgaard Thomsen, der understreger, at de naturvidenskabelige fag styrker samfundets robusthed ved at finde løsninger på nogle af de vigtigste udfordringer, verden står overfor lige nu. Løser vi ikke dem, vil udfordringerne kun blive større, lyder hans vurdering.

“Man kan se på enhver behovsanalyse, at Danmark kommer til at mangle naturvidenskabeligt uddannede kandidater. Der er simpelthen ikke nok, der søger, og det er et problem, fordi det netop er de kompetencer, der skal drive meget af den forskning og teknologiske udvikling, som samfundet er

afhængigt af,” siger Mads Krogsgaard Thomsen.

Legitimitet er afgørende for at løse samfundets store udfordringer

Fondens umiddelbare mål er at skubbe på en udvikling, hvor der kommer flere naturvidenskabelige kandidater. Et andet og lige så vigtigt mål er at øge den brede forståelse for naturvidenskaberens potentiale som måske den vigtigste samfundsmæssige problemknuser. Sidstnævnte er, ifølge Mads Krogsgaard Thomsen, undervurderet i debatten om mangel på naturvidenskabelige kandidater, men helt afgørende i forsøget på at udvikle og implementere de rigtige løsninger på de store udfordringer, lyder det.

“I jagten på at finde løsninger på planetens største udfordringer er det ikke nok, at vi har de rigtige kompetencer siddende i forskningscentre rundt om i landet. Mindst lige så afgørende er det, at både borgere og politikere forstår og bakker op om den viden, der bliver skabt i de centre,” siger Mads Krogsgaard Thomsen.

Han kalder dette for vores naturvidenskabelige dannelse – samfundets sociale kapital. Hvor social kapital på en arbejdsplads handler om tillid kolleger imellem, fungerer det på samfundsplan som en kollektiv ballast, der gør, at vi som nation kan rykke os i fællesskab, når verden forandrer sig. For ham er den sociale kapital forudsætningen for, at vi kan navigere klogt og bevare sammenhængskraften.

“En stærk social kapital gør os i stand til at adaptere og være agile, når

“I jagten på at finde løsninger på planetens største udfordringer er det ikke nok, at vi har de rigtige kompetencer siddende i forskningscentre rundt om i landet. Mindst lige så afgørende er det, at både borgere og politikere forstår og bakker op om den viden, der bliver skabt i de centre.”

Mads Krogsgaard Thomsen
CEO, Novo Nordisk Fonden

Om Mads Krogsgaard Thomsen

Født i 1960 og uddannet dyrlæge (DVM), ph.d. og dr.med. fra Københavns Universitet.

Siden 2021 CEO, Novo Nordisk Fonden.

Fra 2000 til 2021 Koncern-direktør for forskning og udvikling (EVP, Research & Development), Novo Nordisk A/S.

Fra 1991 til 2000 Forskellige lederstillinger inden for forskning, Novo Nordisk A/S.

Bestyrelsesmedlem i Bioinnovation Institute (BII).

Adjungeret professor ved Københavns Universitet og Aarhus Universitet.

Medlem af Videnskabernes Selskab og Akademiet for de Tekniske Videnskaber (ATV).

verden forandrer sig. Ligesom på en arbejdsplads fører tillid og videndeling i samfundet til højere kvalitet, mere innovation og bedre løsninger på vores kerneopgaver,” siger han.

LIFE Fonden er et eksempel på et initiativ, der både skal lægge kimen til fremtidige naturvidenskabelige kandidater, en bredere legitimitet og en naturvidenskabelig dannelse. LIFE Fonden giver børn og unge i hele landet mulighed for at møde naturvidenskaben i praksis. Med mobile laboratorier og undervisningsforløb når LIFE hvert år tusindvis af elever og lærere, særligt i områder, hvor skolerne har færre ressourcer.

Forskning og teknologi som drivkraft

Som en del af arbejdet med at styrke både viden og innovation investerer Novo Nordisk Fonden massivt i forskningsinfrastruktur og teknologiske løsninger. Et af de mest markante eksempler er Gefion-supercomputeren, en af Nordeuropas kraftigste computere, der giver både forskere, studerende og iværksættere adgang til beregningskraft på højeste niveau. Novo Nordisk Fonden har investeret 600 millioner kroner i Gefion.

“AI og særligt generativ AI kommer til at forandre verden. Det vil accelerere forskning og gøre, at vi hurtigere kan omsætte viden til samfundsløsninger, og derfor er Gefion-computeren en meget væsentlig investering for Danmark,” siger Mads Krogsgaard Thomsen.

Investeringen i Gefion står ikke alene, men suppleres af indsatser, der sikrer, at de teknologiske gennembrud også når ud i virkeligheden. Her spiller BioInno-

vation Institute (BII) en central rolle i Novo Nordisk Fondens arbejde med at omsætte forskningen til nye virksomheder, produkter og arbejdspladser. Hvor Gefion leverer beregningskraften, fungerer BII som det internationale innovationscenter, hvor de lovende forskningsideer får de rette rammer til at vokse til konkrete løsninger inden for life science og bæredygtighed.

“Når forskning transformeres til nye virksomheder, skaber det ikke blot vækst og arbejdspladser, men også de fremskridt, der er forudsætningen for et mere robust samfund.”

Øget fokus på et styrket Europa

Når Mads Krogsgaard Thomsen løfter blikket og ser ud mod Europa, ser han et potentielt fællesskab af viden, teknologi og innovation, men også et kontinent, der skal hænge bedre sammen, hvis det fortsat skal kunne konkurrere globalt. “Europa har brug for et stærkere fælles-europæisk samarbejde, der er drevet af bl.a. fælles forskning, uddannelse, teknologi og investeringer. Vi skal være bedre til at udnytte hinandens styrker og skabe et fælles system for innovation,” siger han.

Mads Krogsgaard Thomsen peger på, at Europa allerede rummer nogle af verdens stærkeste forskningsmiljøer, men at samarbejdet på tværs af grænser er for svagt. Der mangler et fælles europæisk marked for videnskab, kapital og talent. Som et modspil til bl.a. Kina og USA.

“Hvis Europa skal stå stærkt globalt, skal vi kunne tiltrække og fastholde de bedste forskere og iværksættere og samtidig sikre, at idéerne har tilstrækkelig finansiering til, at de kan omsættes til sam-

Foto: Nikolai Linares



“Europa er ved at tabe på en række parametre. Det er ærgerligt, fordi vores uddannelser er gode, vores universiteter er stærke, og vores forskningsmæssige niveau er ret højt, men vi er ikke gode til at omsætte det til samfundsløsninger.”

Mads Krogsgaard Thomsen
CEO, Novo Nordisk Fonden

fundsløsninger og stærke virksomheder her,” siger Mads Krogsgaard Thomsen og nævner Novo Holdings A/S’ investering i den meget ambitiøse europæiske kapitalfond Scaleup Europe Fund som et eksempel på, hvad der skal til.

Han mener desuden, at Europa bør overveje at gøre op med det såkaldte precautionary principle¹ (forsigtighedsprincip, red.), der er en barriere for regionens innovation og konkurrenceevne. Man kan med andre ord sige, at hvis vi af frygt for risici, lader USA og Kina løbe med den teknologiske førertrøje, svækker vi vores egen stabilitet.

“Hvis Europa altid følger forsigtighedsprincippet, så svækker det regionens

innovationskraft. Vi er nødt til at balancere hensynet til sikkerhed med behovet for den innovation, der rent faktisk skal løse vores samfundsproblemer og sikre vores vækstgrundlag. Europa er ved at tabe på en række parametre. Det er ærgerligt, fordi vores uddannelser er gode, vores universiteter er stærke, og vores forskningsmæssige niveau er ret højt, men vi er ikke gode til at omsætte det til samfundsløsninger.”

For at modvirke denne stagnation foreslår han et “innovationsprincip”, der skal få beslutningstagere til at vurdere, hvordan ny lovgivning påvirker vores evne til at skabe de løsninger, der skal holde Danmark og Europa samlet i fremtiden.

Nøgletal og indsatser:

Donationer: Størstedelen af fondens bevillinger går til projekter i Danmark, samtidig med at fonden de seneste år har øget sine internationale aktiviteter.

Fokusområder: bæredygtighed, sundhed og life science.

Større initiativer: Støtter bl.a. LIFE Fonden, BioInnovation Institute (BII) og etableringen af Gefion-supercomputeren. Derudover kvantecomputeren Magne, stamcellecentret ReNEW og vaccinecentret NIVI.

¹ Forsigtighedsprincippet (Precautionary Principle): beskriver en tilgang til risikostyring, således at hvis der er en mulighed for, at en bestemt politik eller handling kan forårsage skade på offentligheden eller miljøet, og hvis der stadig ikke er videnskabelig enighed på området, bør den pågældende politik eller handling ikke udføres. Kilde: EUR-Lex

A woman with brown hair tied back, wearing a dark brown sweater and grey trousers, stands on a white, ornate staircase. She is leaning on the white balustrade with both hands. The background is a solid blue wall. The lighting is soft and even.

**Hanne Salomonsen,
Adm. direktør, Gyldendal:**

**“Oplysning,
udsyn og
fantasi binder
os sammen”**



Sprog, litteratur og stærke fælles institutioner som folkeskolen og folkebiblioteket er med til at definere et samfund, hvor borgere kan tænke selv, forstå hinanden og finde fælles løsninger til flest muliges bedste. Ifølge Gyldendals adm. direktør Hanne Salomonsen kræver kulturel sammenhængskraft både forankring i det fælles og åbenhed mod omverdenen – samt fordybelse i en tid præget af tempo, algoritmer og hurtige informationsstrømme.

Et levedygtigt fællesskab styrkes gennem åbenhed over for omverdenen og en vedvarende vilje til at lade sit verdensbillede blive udfordret, forhandlet og fornyet, selvsagt uden at sætte grundlæggende værdier over styr. Det er også ved sammenligning med noget andet, man finder ud af, hvad der er prisværdigt i ens eget miljø. Sådan lyder budskabet fra adm. direktør i Gyldendal-koncernen, Hanne Salomonsen, der desuden er udnævnt som bestyrelsesformand for TV2 med tiltrædelse i april 2026.

Et kosmopolitisk udsyn, kalder hun det. Hvor man både værner om det danske og lader impulser udefra kvalificere fællesskabet. Hun fremhæver det danske sprog som et eksempel på, at det lønner sig at besidde en danskhed, der ikke lukker sig om sig selv: "Vi, der

elsker det danske sprog og har det som modersmål, bruger det til at udtrykke os utvungent og nuanceret. Og hvor ville det danske vokabular være uden udefrakommende påvirkning, dvs. uden græsk og latin, fransk og tysk, og ja, engelsk og amerikansk? Vi kan sagtens bevare det særegent danske, samtidig med at vi bliver beriget af impulser udefra. Det danske sprog har vist, at det har resiliens over for påvirkning udefra, ja, det er faktisk blevet beriget heraf."

Dialog og indlevelsessevne

Åbenhed er med andre ord en central forudsætning for kulturel sammenhængskraft. Ligesom sproget bevares og styrkes, når det udsættes for nye påvirkninger, afhænger et fællesskabs styrke af vores evne til at lade os udfordre af andre perspektiver. Og netop derfor mener Hanne Salomonsen, at et

Pointer fra artiklen

Læsning fremmer altruisme, idérigdom samt eksistentiel og faglig indsigt.

Åbenhed er en forudsætning for kulturel sammenhængskraft.

Folkeskolen og folkebibliotekerne er samfundsbærende institutioner.

Foto: Ida Marie Odgaard



“

Når man ved, at evnen til at læse bibringer kvaliteter som fordybelse og kritisk tænkning, er det naturligvis et problem, at børn og unge bliver dårligere til at læse.

Hanne Salomonsen
Adm. direktør, Gyldendal

samfund fungerer bedre, når mennesker er villige til at lære af hinanden og tage imod input, der kan kvalificere og udvikle os – men i lige så høj grad blive mindet om det værdifulde ved det, man er rundet af.

“Kulturel sammenhængskraft – forstået som det at være en borger i et samfund, hvor alle tager ansvar – er til en vis grad betinget af, at man orienterer sig mod omverdenen. At man gør en indsats for at lære andet og andre at kende. Det fremmede, om man vil. Det giver, ville visse filosoffer sige, en bedre dømmekraft og færre fordomme, at man kender til andre perspektiver, forhold eller synspunkter end ens eget. Og jo bedre dømmekraft vi har, desto bedre bliver samfundet, vil jeg vove at påstå.”

Det kræver fantasi og indlevelsesevne at forestille sig, hvordan det er at være et andet sted end ens eget. Her ser Hanne Salomonsen litteraturen som et rum for fordybelse, hvor fantasien stimuleres, og indlevelsesevnen udvikles.

“Når vi læser i en bog, kan vi ikke bare scrolle videre; vi må selv skabe billederne og forholde os aktivt til det, vi møder. I litteraturen konfronteres vi med erfaringer, der ikke er vores egne. Læsning skærper vores blik for kompleksitet og minder os om, at verden sjældent er entydig,” siger Hanne Salomonsen.

At kunne forskyde sit eget perspektiv og midlertidigt se verden fra en andens position er en forudsætning for, at mennesker med forskellige udgangspunkter kan mødes og tale sammen på fornuftig vis. Denne tilgang har ifølge Hanne Salomonsen vist sig særdeles effektiv, når samfundet skal finde fælles løsninger.

Den, der har sat sig ind i forskellige positioner, udvikler samtidig evnen til at forstå en modpart, forklarer hun – og illustrerer sin pointe med henvisning til den såkaldt danske model, hvor løn- og arbejdsvilkår forhandles og reguleres mellem arbejdsmarkedets parter.

“Den danske model, eller den nordiske model, som vi kender det fra arbejdsmarkedet, står for mig som et smukt eksempel på, hvordan vi kan etablere relationer mellem parter, der i udgangspunktet har modsatrettede interesser. På en baggrund af tiltro til og oplysning om hinandens forhold kan man forhandle sig frem til salomoniske løsninger, hvor flest muligt føler sig tilgodeset og hørt.”

Centrale institutioner

Litteraturen er med til at stimulere vores indlevelsesevne og dermed vores fællesskabsfølelse; at vi er sammen i det her, forklarer hun. I tråd hermed ser hun folkeskolen og folkebibliotekerne som centrale samfundsbærende institutioner.

“Evnen til at kunne overskue og orientere sig i verden opstår ideelt set ved at gå i skole og lære noget om verden dér eller ved at læse bøger, både skøn- og faglitteratur, og få nye vinkler på livet og samfundet. Jeg ser her folkeskolen og også folkebibliotekerne som et afgørende led i den lim, der binder danskerne sammen. Det er institutioner, som hele den danske befolkning har fri adgang til. Skolegang er obligatorisk, og man er sammen på tværs af sociale kår og indkomstniveauer. Det er vigtigt, at vi passer på dem,” siger hun og påpeger, at den faldende læsefærdighed blandt børn og unge derfor vækker bekymring.

Om Hanne Salomonsen

Født i 1971 og uddannet cand. mag. i dansk og sprogvidenskab fra Københavns Universitet (2001).

Siden 2022 Adm. direktør for Gyldendal-koncernen.

Udnævnt til bestyrelsesformand for TV2 med tiltrædelse i april 2026.

Fra 2012 til 2022 Koncerndirektør for Gyldendal Uddannelse.

Fra 2008 til 2012 Adm. direktør for datterselskabet Gyldendal Akademisk.

Forlagschef på Hans Reitzels Forlag i perioden 2003-2008, før det diverse jobfunktioner på forskellige forlag.

Indledte karrieren i bogbranchen som assistance i Gads Boghandel i årene 1989-1995.

Om Gyldendal

Gyldendal blev grundlagt i 1770.

Forlaget er Danmarks største og er børsnoteret. Hovedaktionærerne er Museumsfonden af 7. december 1966 (fonden tilknyttet Louisiana) og Augustinus Fonden.

Gyldendal A/S beskæftiger omkring 500 medarbejdere og er organiseret i to hovedområder: et alment forlag, der udgiver skøn- og faglitteratur til det brede bogmarked, samt en uddannelsesdivision, der udvikler læremidler til hele uddannelsessektoren.

Formålet er at oplyse, inspirere og underholde gennem litteratur og læring.

“Når man ved, at evnen til at læse bibringer kvaliteter som fordybelse og kritisk tænkning, er det naturligvis et problem, at børn og unge bliver dårligere til at læse. Heldigvis synes den erkendelse også at være sket på Christiansborg, og det er positivt, at forudsætningen for flere og bedre læsende danskere støttes fra politisk hold. Det vil utvivlsomt styrke børn og unges læsning, at bibliotekerne på uddannelsesinstitutionerne igen fyldes op med bøger. Det skal selvsagt følges af en indsats på skolen i, hvordan man underviser i læsning. Flere skoler er gået foran med gode eksempler på læsebånd og andre tiltag, der fremmer koncentration og læsefærdigheder. Det skal vi have endnu mere af.”

Fordybelse udfordres af algoritmens motorvej

I den digitale offentlighed, hvor algoritmer gør det let at søge mod dem, der ligner os selv, og hvor friktionen kan fravælges, ser Hanne Salomonsen en betydelig risiko for, at den kritiske og kreative tænkning svækkes, og evnen til at forstå andre perspektiver derfor gradvist risikerer at forsvinde.

“I en tid, hvor den digitale verden i stigende grad oversvømmes af AI-genereret indhold, er jeg overbevist om, at udviklingen gør det endnu vigtigere, at vi har en oplyst befolkning, der evner at tænke kritisk og selvstændigt,” siger Hanne Salomonsen.

Hun ser en mulig løsning i, at indhold, der ikke har været gennem menneskehænder, markeres, men erkender, at en sådan ordning kan være svær at føre ud i praksis, da der kan være forskellige grader af teknologisk involvering i alt,

hvad et menneske eller en institution frembringer af indhold.

“Vi må som samfund følge denne udvikling hen over de næste år og se, hvilke former for regulering der fremmer tilliden, kompetenceudviklingen og ikke mindst åndeligheden,” lyder vurderingen fra Hanne Salomonsen.

Hun understreger, at det ligger Gyldendal meget på sinde at kvalitetssikre indholdet i deres udgivelser, så de kan bidrage til netop den troværdige og facetterede oplysning, samfundet har brug for.

“I modsætning til techgiganter, som groft sagt er lige glade med, hvad indholdet er, så længe forbrugeren kigger på det, så har publicistiske institutioner en forpligtelse til at udkomme med kvalitetsindhold. Vi etablerede brands skal i en verden med fake news mere end nogensinde levere varen. Og så må vi håbe og tro på, at forbrugeren i det lange løb vil foretrække (at betale for) information, der er førsterangs.”

I lyset af den teknologiske udvikling pointerer Hanne Salomonsen afslutningsvis, at evnen til at læse og sætte sig ind i forskellige fagligheder i høj grad er noget, der skal trænes – og er en kompetence, vi ikke må sætte over styr.

“Vi skal naturligvis benytte teknologi i en uddannelsesmæssig sammenhæng, men på en måde, der fremmer – og ikke hæmmer – læringen. Hvis danskerne har et dannelsesniveau og et uddannelsessystem, der fremmer kritisk og kreativ tænkning, er vi godt stillet. Det kræver fordybelse, og at der findes rum, fx i ens eget indre, hvor man så at sige

Foto: Ida Marie Odgaard



“Vi skal dyrke den frie tanke. Det er den, der gør os i stand til at være ansvarlige, kritisk tænkende borgere – og det er dét, der binder os sammen.”

Hanne Salomonsen

Adm. direktør, Gyldendal

kan dyrke den frie tanke uden at være styret af algoritmer. Forestillede man sig et Danmark, hvor det kulturelle og dannelsesmæssige højdepunkt var at spille Candy Crush på sin telefon eller doomscrolle, så var der måske ikke så meget Danmark tilbage. Vel at mærke, hvis vi gerne vil have et Danmark, hvor vi kan tænke selv og omsætte idéerne til handling – og derved i sidste ende opfinde løsninger til de forskellige udfordringer, der er i verden, lokalt og globalt. Heldigvis er innovationskraften ikke forsvundet endnu, men vi skal hele

tiden være opmærksomme på, at den ikke kommer af sig selv i et lille land med stor påvirkning udefra. Her spiller skolen og uddannelsessystemet en stor rolle.”

“Vi skal dyrke den frie tanke. Det er den, der gør os i stand til at være ansvarlige, kritisk tænkende borgere – og det er dét, der binder os sammen. Og så skal der være samfundsmæssige vilkår, der understøtter agilitet, at vi har mulighed for at handle os ud af problemerne.”

**Rasmus Willig,
bestyrelsesformand,
Coop amba:**

Foreningslivet er modgift mod øget polarisering

Foto: Ida Marie Odgaard

I en tid, hvor digitalisering, øget skærmtid og sociale medier risikerer at øge polariseringen i det danske samfund, har kooperativer og andelsbevægelsen potentiale til at styrke sammenhængskraften. Det mener nyvalgt bestyrelsesformand for Coop amba og sociolog Rasmus Willig, der opfordrer danskerne til at slukke for skærmen og deltage i samfundet via bl.a. foreningslivet. Det er igennem det fysiske møde, at vi skaber mening, lyder opfordringen.

Sluk skærmen, og styrk fællesskabet. Det er i korte træk budskabet fra sociolog og nyvalgt bestyrelsesformand for Coop amba Rasmus Willig. Han ser med en vis bekymring på, hvordan digitale fællesskaber fylder mere og mere i danskernes hverdag. Ifølge Rasmus Willig adskiller de digitale fællesskaber sig grundlæggende fra den fysiske virkelighed ved at være styret af mekanismer, der ofte aktivt modarbejder enighed og samhørighed. Hvor man i den fysiske verden sjældent mødes for at konfrontere hinanden, men derimod ofte af en lang række andre årsager, så er den digitale verden i en vis grad designet til at skabe og forstærke konflikter, hvilket skaber en splittelse, der siver fra skærmen og ud i samfundet, lyder hans konklusion.

“Digitale fællesskaber og sociale medier er samvær styret af algoritmer, der i mange tilfælde fremkalder konflikt og splittelse. Selvom de fleste mennesker kender forskel på offline- og online-

verdenen og godt ved, hvornår de befinder sig i en digital virkelighed, og hvornår de er i et fysisk fællesskab, så sker der en afsmitning. Hvor vi før kunne holde de to verdener analytisk adskilt, er de begyndt at smelte sammen og blive til én virkelighed,” siger Rasmus Willig, der til daglig er forstander på Suhrs Højskole og desuden medlem af Etisk Råd.

Efterhånden som vi befinder os mere i den digitale verden og forholdsvist mindre i den analoge, bliver afsmitningen mere markant.

Derudover er digitale fællesskaber også det, han kalder abstrakte. Det vil sige, at de ofte skaber en oplevelse af et fællesskab uden at være det. I stedet for at handle (være aktive, red.) selv, så anvender vi ofte digitale medier til at iagttage folk, der handler. Vi ser mennesker, der bager, steger, rejser, bygger og meget andet frem for selv at gøre alle de ting. Vi bliver tilskuere til andres



Pointer fra artiklen

Foreningslivet er en ‘demokratisk muskel’, der styrker fællesskabet.

Demokratisk ejerskab sikrer kritisk infrastruktur.

Ny strategi skaber engagement og indflydelse på vigtige dagsordener.

aktiviteter, og skærmen skaber en illusion af deltagelse og aktivitet, mens den fastholder os i passivitet.

“Vi bruger enorme mængder tid i disse abstrakte fællesskaber. Vi sidder bag skærmen og ser på, at andre lever livet. Det er stærke kræfter, der holder os fast, men reelt er det passiviserende og uforpligtende. På de sociale medier kan man råbe i hver sin mikrofon uden at skulle forholde sig til den, man råber ad,” siger Rasmus Willig.

Den digitale ansvarsfralæggelse

Han sammenligner de digitale fællesskaber med et stort spil Sorteper, hvor meget af dynamikken handler om at give skylden videre til andre. De digitale fællesskaber gør det på den måde

lettere at fralægge sig ansvar. Det skyldes bl.a. fraværet af det fysiske møde, der normalt tvinger os til at forholde os til hinanden. På sociale medier er der fx “ingen, der behøver at sætte sig i de andres sted,” som han siger. Dermed fjernes den sociale tilknytning og empati, der ellers er nødvendig for at løse fælles problemer.

“I stedet for at deltage i forpligtende fællesskaber er det lettere at vende ryggen til de samfundsmæssige institutioner og søge tilflugt i kommentarsporene. Men hvis ingen tager ansvar for at bygge bro eller finde løsninger, flytter det jo ikke rigtig noget i virkeligheden.”

Situationen bliver værre, når geopolitik og klimaudfordringer gør verden mere



Mennesker har behov for at handle, og vi har behov for at gøre noget sammen med andre mennesker. Ikke nødvendigvis for at redde verden, men for at skabe mening i vores tilværelse.

Rasmus Willig

Bestyrelsesformand, Coop amba



Foto: Ida Marie Odgaard

utryk og uoverskuelig. For Rasmus Willig ligger løsningen i at trække de uoverskuelige problemer ned på et niveau, hvor vi rent faktisk kan løse dem. Og det kræver, at vi slukker skærmen og indgår i forpligtende, fysiske fællesskaber.

“Mennesker har behov for at handle, og vi har behov for at gøre noget sammen med andre mennesker. Ikke nødvendigvis for at redde verden, men for at skabe mening i vores tilværelse,” siger han.

Den demokratiske ‘muskel’

Som ny formand for Danmarks største medlemsejede virksomhed forsøger Rasmus Willig ikke at gøre hverken Coop eller foreningslivet til løsningen på alle udfordringer. Hverken når digitale fællesskaber passiviserer os, eller når konflikter og geopolitisk uro fylder for meget i hverdagen. Ikke på kort sigt, i hvert fald. Men på længere sigt er han overbevist om, at sportsforeningen, brugsforeningen og andre forpligtende

fællesskaber godt kan betragtes som en form for redningsplanke.

“Hvis onlineverdenen er stedet, hvor vi glider fra hinanden, så er foreningslivet og den lokale brugsforening de demokratiske virksomheder, hvor vi finder sammen igen, er aktive og finder løsninger,” siger han.

Ifølge Rasmus Willig fungerer andelsbevægelsen og foreningslivet, herunder Coop, som en demokratisk ‘muskel’, der træner vores evne til solidaritet og samarbejde. I modsætning til algoritmernes ekkokamre, hvor vi ofte møder ligesindede, bringer foreningslivet os således sammen med mennesker, der er forskellige fra os selv. Og det er netop her, den demokratiske dannelse finder sted.

“Når man deltager i en generalforsamling i den lokale brugsforening eller sidder til et forældremøde i

Om Rasmus Willig

Født i 1973 og uddannet cand.scient. soc. fra Aalborg Universitet. Desuden ph.d. i sociologi fra Roskilde Universitet.

Siden 2026 formand for Coop amba, valgt af landsrådet.

Siden 2023 forstander for Suhrs Højskole, København.

Siden 2023 medlem af Det Ethiske Råd.

Siden 2018 medstifter og forperson for Andelsgaarde.

Fra 2021 til 2023 CSR-chef i den bioteknologiske forskningsvirksomhed Gubra.

Fra 2006 til 2021 lektor i sociologi ved Roskilde Universitet

Foto: Ida Marie Odgaard



fodboldklubben, opstår der, hvad man kan kalde ‘produktive kampe’, hvor vi kan være uenige og alligevel tage beslutninger sammen. I disse kampe får man slebet sine kanter og bliver nødt til at lytte og indgå kompromiser for at få hverdagen til at fungere. Vi lærer at kunne sætte os i andres sted, og vi finder ud af, at vi ikke altid kan få ret, men at vi på trods af dette kan finde løsninger sammen med andre,” siger han.

Kritisk infrastruktur som kerneværdi

Rasmus Willig erkender, at medlemskabet i Coop for mange blot er en ‘uforpligtende’ relation, der handler om et bonuskort eller en app, der giver rabat på de daglige indkøb. Men han er ikke i tvivl om, at Coop med sine godt 900 butikker i både Danmark, Grønland og Færøerne udgør en struktur, der binder samfundet tættere sammen.

“Lokalt fungerer brugsforeningerne mange steder som et samlingspunkt i byen. Her mødes man med naboen, præsten eller fodboldtræneren. Butikkerne er et kontaktpunkt, hvor den sociale sammenhængskraft vedligeholdes i hverdagen,” siger Rasmus Willig.

I en tid præget af geopolitisk uro og spændinger ser han samtidig en værdi i, at der i Coop både er en lokal forankring i hver enkelt brugsforening og en forankring generelt på tværs af Danmark, Grønland og Færøerne. Coop udgør sammen med energiselskabet OK amba (ejer 50 procent af Coop, red.) så at sige en væsentlig del af hele den kritiske infrastruktur inden for fødevarer- og energiforsyning.

“Coop og OK står samlet for en stor del af hele rigsfællesskabets kritiske infrastruktur, og med en fortsat geopolitisk uro tror jeg, at vi i den kommende tid vil se flere danskere anerkende værdien af, at dette bevares på danske hænder. Vi vil alle gerne bevare og tage ansvar for den infrastruktur, der er afgørende for samhørigheden i vores samfund,” siger Rasmus Willig.

“Et demokratisk samfund er også et samfund med demokratisk ejede virksomheder. Og når infrastrukturen ejes af dem, der bruger den, skaber det både legitimitet og robusthed.”

Ny strategi og øget engagement

Måske er det øget usikkerhed, eller

“Coop og OK står samlet for en stor del af hele rigsfællesskabets kritiske infrastruktur, og med en fortsat geopolitisk uro tror jeg, at vi i den kommende tid vil se flere danskere anerkende værdien af, at dette bevares på danske hænder.”

Rasmus Willig

Bestyrelsesformand, Coop amba

Foto: Ida Marie Odgaard



“Et demokratisk samfund er også et samfund med demokratisk ejede virksomheder. Og når infrastrukturen ejes af dem, der bruger den, skaber det både legitimitet og robusthed.”

Rasmus Willig

Bestyrelsesformand, Coop amba

måske er det en stigende opmærksomhed om samhørighed og sammenhængskraft. Uanset forklaringen, så har flere og flere danskere taget Coop og de værdier, Coop repræsenterer, til sig. Siden 2016 er antallet af medlemmer steget fra 1,6 millioner til 2 millioner.

På det seneste er det samtidig lykkedes for Coop at øge medlemmernes engagement. Coops nye strategi, ‘Fremtidens Coop’, skal ifølge Rasmus Willig “træne flere måder at aktivere ejerskabet på”. Hvor den klassiske vej til indflydelse stadig går gennem bl.a. bestyrelsesarbejde og medlemsråd, har Coop lanceret flere nye aktiviteter, herunder

‘Medlemmernes mærkesag’. Dette og lignende tilbud er målrettet den brede skare af ejere, der ikke nødvendigvis har tid til foreningsarbejde, men stadig ønsker medbestemmelse.

“Vi bad de to millioner medejere om at stemme om, hvorvidt vi skulle fokusere på ‘mere lokalt dansk’ eller ‘mindre kemi’ – og de valgte det første. Det blev en enorm succes med knap 60.000 stemmer – vores bedste afstemningsresultat nogensinde. Det er en klar indikator på, at der er en stor interesse for at engagere sig og gøre noget ved de vigtige dagsordener. Det kommer vi til at se mere af i fremtiden,” siger Rasmus Willig.

Om Coop amba

Coop amba er en dansk andelsforening og en af landets ældste og største forbrugerejede virksomheder.

Organisationen blev grundlagt i 1896 under navnet FDB (Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger) og har siden haft som formål at varetage medlemmernes interesser gennem ejerskab og drift af detailhandel.

Coop amba ejes af omkring to millioner danske medlemmer og har hovedsæde i Albertslund. Foreningen ejer sammen med OK dagligvarekoncernen Coop Danmark, herunder kæder som Brugsen, SuperBrugsen, Kvickly og 365discount.

Coop amba er organiseret som et andelsselskab, hvor medlemmerne har indflydelse gennem demokratiske strukturer med lokale bestyrelser og et landsråd.

I 2024 indgik Coop amba et strategisk partnerskab med energiselskabet OK, hvor parterne deler ejerskabet af Coop Danmark med det formål at styrke koncernens økonomiske og kommercielle fundament.

**Rie Odsbjerg Werner,
adm. direktør,
TryghedsGruppen:**



**De lokale
fællesskaber er
vores globale
modstandskraft**

Foto: Liselotte Sabroe



For TryghedsGruppen er begreber som fællesskabsfølelse og sammenhængskraft centrale. Organisationens har både mål og midler til at understøtte begge. Den opgave er vigtig, understreger adm. direktør Rie Odsbjerg Werner. For selvom det danske demokrati er intakt, ser hun sprækker i dets fundament.

Tillid mennesker imellem er essentielt i et velfungerende demokrati. Tilliden minimerer mistro og maksimerer sammenhængskraften i samfundet. Netop derfor skal vi som deltagere i demokratiet være på vagt over for strømninger, der risikerer at udhule den tillidsfølelse.

Det mener Rie Odsbjerg Werner, der er adm. direktør for TryghedsGruppen, der ejer knap halvdelen af aktierne i forsikringskoncernen Tryg og står bag det almennyttige arbejde TrygFonden. Den uddeler årligt over en halv mia. kr. til almennyttige projekter – blandt de mest kendte er hjerteløbere og livreddere ved strandene om sommeren.

TryghedsGruppen støtter også projekter, der både undersøger og

understøtter borgernes oplevelse af tillid og fællesskab. Målet er både at hjælpe enkelte borgere, der føler sig uden for fællesskabet, og at modvirke de større, negative samfundstendenser, som vi kan se, når vi kigger mod udlandet.

“Når man understøtter fællesskab, gør det på den ene side noget konkret for dem, der har brug for en støttende hånd i ryggen. Men det gør også en forskel mht. vores fælles oplevelse. Vi får lyst til at involvere os. Gensidig tillid øges. Indsatsen understøtter dermed vores sammenhængskraft og demokrati,” siger hun og tilføjer:

“I forhold til andre lande har vi allerede ret stor tillid til hinanden i Danmark,

Pointer fra artiklen

Dialog og arrangementer er effektive til at få folk ud af en holdningsmæssig skyttegravskrig.

Sociale medier fremmer hadefuld tale, men der er også metoder til at modvirke den.

Utilfredse borgere er ikke fastlåste systemstormere – ofte vil de blot have en stemme og høres.

men vi er også påvirket af negative tendenser – fx i form af politisk polarisering og hadefuld debattone. Dem skal vi modarbejde med vores tillidskabende fællesskaber. Som jeg ser det, er de lokale fællesskaber vores globale modstandskraft.”

Stærkere rammer for samfundet

Årsagen til TryghedsGruppens fokus på fællesskab og samarbejde skal findes i dens historie. Udgangspunktet er nemlig Københavns brand i 1728. Her nedbrændte omkring 1.600 af hovedstadens ca. 4.500 matrikler, og en femtedel af dens indbyggere blev hjemløse.

Efterfølgende etablerede en gruppe borgere Københavns Brandforsikring som fælles værn mod endnu en katastrofe. Den konstruktion blev med tiden til Danmarks største forsikringskoncern, Tryg Forsikring, som TryghedsGruppen

i dag er moderkoncern for. Trods sit historiske ophav og fokus på medlemmernes individuelle tryghed er TryghedsGruppen også meget opmærksom på større tendenser i både ind- og udland. Det former dens strategi.

“Da vi senest opdaterede TrygFondens strategi, blev deltagelse i civilsamfund og demokrati skrevet ind som et af de mål, vi arbejder efter. Vi kalder det ‘Stærke rammer for tryghed’. Årsagen er, at det er fundamentet for vores tryghed – forstået som, at der er stærke demokratiske rammer omkring det samfund, vi alle er en del af,” siger hun.

Det var ikke noget tilfælde, at netop det emne blev fremhævet i den strategi, der blev søsat i 2022.

“Det var et år efter stormen på kongressen i USA. Det blev tydeligt, at der kom



Danmark er ikke USA.
Alligevel stod det klart, at selvom
meget er stærkt i det danske
demokrati, bliver vi nødt til at
værne om det.

“Da vi senest opdaterede TrygFondens strategi, blev deltagelse i civilsamfund og demokrati skrevet ind som et af de mål, vi arbejder efter. Vi kalder det ‘Stærke rammer for tryghed’.”

Rie Odsbjerg Werner

Adm. direktør, TryghedsGruppen



nye emner på bordet. Danmark er ikke USA. Alligevel stod det klart, at selvom meget er stærkt i det danske demokrati, bliver vi nødt til at værne om det. Det gælder også i tider, hvor det egentlig ser ud til at gå godt. Emnet er en del af vores DNA – men det var på tide at få det ind i den konkrete strategi,” siger hun.

Dialog kan få os ud af skyttegraven

Rie Odsbjerg Werner understreger, at hun anser det demokratiske fundament i Danmark som stærkt. Vores udgangspunkt er godt. Når det er sagt, ser hun bekymrende tendenser. Dem skal vi tage alvorligt.

“Vi kan fx se i TrygFondens tilbagevendende tryghedsmåling, at borgerne generelt har høj tillid til institutioner

som Folketinget, domstole og politi. Det er godt. Der er dog en gruppe borgere, der føler sig uden for fællesskabet. De oplever, at deres stemmer ikke betyder noget for politikerne og beslutningstagerne. Det fænomen bliver vi nødt til at være nysgerrige på. Målet skal være at finde ud af, hvordan de får oplevelsen af at blive hørt,” siger hun.

Rie Odsbjerg Werner forklarer i forlængelse deraf, at TryghedsGruppen bevidst forsøger at kæde problemstillinger sammen med potentielle løsningsmodeller. Et eksempel på netop det var en folkehøring i 2024 med både borgere, eksperter og repræsentanter fra det offentlige. Emnet var kunstig intelligens (AI).

“Diskussionens udgangspunkt var: Er AI en styrke eller et problem? Det har

Om Rie Odsbjerg Werner

Født i 1976, kandidatgrad i statskundskab fra Aarhus Universitet (2005) og MBA i Business Administration fra Solvay Brussels School of Economics and Management (2010).

Siden 2019 Adm. direktør for TryghedsGruppen og TrygFonden.

Fra 2018 til 2019 medstifter af og direktør for rådgivningsfirmaet Monkey Minds.

Fra 2013 til 2017 først sekretariatschef, siden underdirektør, i TryghedsGruppen.

Fra 2011 til 2013 kontorchef i Finansministeriet.

Om TryghedsGruppen

TryghedsGruppen er en medlemsdemokratisk virksomhed med 1,5 mio. medlemmer og den største aktionær i forsikringsselskabet Tryg, hvor TryghedsGruppen ejer 49 procent af aktierne.

Medlemmerne er de danske forsikringstagere i Tryg, Alka eller hos en af Trygs samarbejdspartnere.

TryghedsGruppen opnåede i 2025 et resultat på knap 1,5 mia. kr. og udbetalte 972 mio. kr. i medlemsbonus.

TryghedsGruppen står bag Tryg-Fonden, der i 2025 uddelte 691 mio. kr. til almennyttige projekter. Uddelingsrammen er i 2026 udvidet op til 775 mio. kr.



“Utilfredse og højtråbende mennesker har ikke nødvendigvis meldt sig helt ud. De er ikke bare blevet en flok systemstormere, vi ikke kan nå. De vil være involverede. De vil have et job. De vil have en stemme.”

Rie Odsbjerg Werner
Adm. direktør, TryghedsGruppen

mange en fasttømret holdning til. Det kan få en debat om emnet til at minde om en skyttegravskrig, men der er jo ofte en dobbelthed i den slags emner. Der er både potentiale og udfordringer. Høringen skulle belyse, hvad landets borgere går og tænker – og hvad vi kan lære af hinandens holdninger,” siger hun og fortsætter:

“Folkehøringen gik godt. Det interessante er, at vi spurgte ind til deltagernes holdninger før og efter. Det viste sig, at efter en hel weekend med dialog og diskussion konvergerede holdningerne ind mod midten. Ekstreme blev mindre udprægede. Det viste, hvordan man via involvering kan understøtte den demokratiske samtale.”

Teknologi er både et problem og en løsning

Et andet område, som TryghedsGruppen har været med til at udforske, handler om sociale medier. Nærmere betegnet den hårde og hadske debat-tone, som mange oplever her. I 2025 udgav TrygFonden i samarbejde med bureauet Analyse & Tal en rapport, der bundede i analyse af 73 millioner kommentarer specifikt på Facebook.

Rapporten konkluderede, at gennemsnitligt hver 20. kommentar kan betegnes som hadfyldt, og at de ofte er relaterede til emner som køn, religion, handicap og lignende. Rie Odsbjerg Werner pointerer dog, at erfaringerne også er, at hadefuld debat kan modvirkes. Det viser andre erfaringer.

“Som opfølgning på undersøgelsen oplevede vi efterspørgsel på værktøjer, der kan moderere debat på sociale medier. Den slags eksisterer, og de virker. Vi har

støttet en app, der hedder Edda Moderation – udviklet af Analyse & Tal og Nordic Safe Cities. Vores støtte gjorde bl.a., at den var gratis til rådighed for politikere under kommunalvalget sidste år. Erfaringerne er gode,” siger hun.

Den type teknologi kan i realtid overvåge debat på sociale medier og alarmere moderatorerne, når hadske kommentarer manifesterer sig. Den kan dermed filtrere en debat, så den forbliver ordentlig og på sporet.

Derudover fremhæver Rie Odsbjerg Werner, at visse fællesskaber på sociale medier fungerer ekstremt godt i sig selv. Det kan være grupper, der er funderet i fx lokalsamfund eller specifikke interesser som strikkeopskrifter eller arkæologi, og som ofte modereres af nogle frivillige moderatorer. De digitale frivillige løfter en virkelig stor opgave på vegne af fællesskabet, samtidig med at grupperne har en selvjustits, der fungerer i praksis. Det felt har TryghedsGruppen også udforsket og støttet.

“Vi arrangerede fx en konference for de her digitale frivillige. Her kunne de dele erfaringer og lære om nye redskaber. Det har både en positiv værdi i sig selv og er med til at modvirke de negative tendenser. Det er vigtigt. Vi skal undersøge mulighederne og ikke blot give op – for de sociale medier og problemerne her forsvinder ikke af sig selv,” siger hun.

De er ikke nødvendigvis systemstormere

Rie Odsbjerg Werner advarer imod, at vi lader os blænde af negative konsekvenser af teknologi og andre

tendenser. Hun advarer også imod, at vi opgiver de mennesker, der råber op og ytrer sig negativt. Hun henviser til en opløftende pointe i den såkaldte Fællesskabsmåling, som Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd står bag – og som TryghedsGruppen støtter sammen med Mary Fonden.

“Vi kan se, at den gruppe borgere, der føler sig uden for fællesskabet, er størrelsesmæssigt nogenlunde stabil. Den vokser ikke mærkbart. Samtidig kan vi se, at gruppen ikke nødvendigvis indeholder samme mennesker. Man kan rykke ind og ud af den. Borgere, der i perioder føler, de står uden for fællesskabet, kan altså komme tilbage – hvis de får en hjælpende hånd,” siger hun.

Det mener Rie Odsbjerg Werner er et opløftende perspektiv. Sprækker i samfundets sammenhængskraft er ikke nødvendigvis permanente. Forskellige tiltag kan skabe fornyet tillid mellem uenige samfundsgrupper og dermed understøtte dialog, sammenhængskraft i samfundet – og i sidste ende demokratiet.

Ekstreme ytringer kan få os til at tro, at en stor gruppe i samfundet blot arbejder på at rive det hele ned. Ofte vil de i realiteten noget helt andet, vurderer Rie Odsbjerg Werner:

“Utilfredse og højtråbende mennesker har ikke nødvendigvis meldt sig helt ud. De er ikke bare blevet en flok systemstormere, vi ikke kan nå. De vil være involverede. De vil have et job. De vil have en stemme. Vi har alle et ansvar for at sikre, at de bliver hørt og mødt – så de kan blive en del af fællesskabet igen.”

**Kasper Fangel,
Group CEO, ISS:**

Stærk sammenhængskraft og medarbejdernes tryghed er fundamental for ISS



ISS lægger store kræfter i at øge ansattes oplevelse af tryghed og fællesskab. Den enkelte servicemedarbejders velbefindende og engagement er fundamentet for koncernen, og derfor ser Group CEO Kasper Fangel med alvor på udviklingstendenser, der kan udfordre sammenhængskraften.

Mange virksomheder lægger store kræfter i medarbejdertrivsel. Den dansk-forankrede servicegigant ISS er en af dem. Koncernen har internationalt mere end 325.000 medarbejdere og har en lang række indsatser, der skal øge ansattes kompetencer og oplevelse af tryghed og stabilitet i hverdagen.

Group CEO Kasper Fangel betegner sine ansattes velbefindende som grundlæggende. Både i forhold til, at det altid har ligget i ISS' DNA at gøre en forskel for mennesker. Og fordi det er helt afgørende for koncernens forretning. Medarbejdernes oplevelse af stabilitet og sikkerhed er en forudsætning for, at de kan levere nærværende service til kunderne. Derfor ser han som tople-

der med alvor på nogle af de nutidige tendenser, der potentielt udfordrer sammenhængskraften i samfundet – for de påvirker indirekte ISS.

“Verden fremstår urolig lige nu. Det påvirker os alle. Usikkerhed er kimen til mange negative ting. Deriblandt mindre grad af tryghed og velvære, sågar dårlig sundhedstilstand. Og i en arbejdsmæssig kontekst kan det skabe lavt engagement og lav produktivitet. Det er emner, ISS er vant til at arbejde med. Både fordi de påvirker vores forretning – og fordi vi gerne vil skubbe udviklingen i positiv retning,” siger han.

Kasper Fangel vurderer, at den geopolitiske uro, den indimellem hårde

Pointer fra artiklen

Social bæredygtighed er et naturligt ESG-indsatsområde for en servicekoncern som ISS.

Virksomheders sociale indsats efterlader et målbart fodaftryk i det omkringliggende samfund.

Erhvervsledere og politikere skal huske, at samfundets øverste profiler er rollemodeller.

og polariserede debat samt trykket fra sociale medier skaber bekymring hos mange. Oven i det kommer mængden af højaktuelle problemfelter, som vi bliver præsenteret for gennem medierne. De kan hurtigt komme til at føles overvældende.

“Jeg har hverken personligt eller i min erhvervskarriere tidligere oplevet, at agendaer skifter så hurtigt, som det er tilfældet i øjeblikket. En uges brændende vigtige emner kan være noget helt andet i næste uge. Det skaber en følelse af usikkerhed hos mange. Det er bekymrende,” siger han.

Langvarig strategisk indsats

ISS er en international sværvægter inden for facility services. Virksomheden betjener over 40.000 kunder i mere end 60 lande. Den har globalt over 325.000 ansatte, er noteret på Københavns Fondsbørs og omsatte i 2025 for 84,7 mia. kr. ISS blev etableret som vagtselskab i 1901, men udvidede i 1934 til at indbefatte rengøring og øvrige services. Siden har den konstant knopskudt til nye markeder og forretningsområder.

Koncernen bruger mange ressourcer på at understøtte sine medarbejders velbefindende. Årsagen er, at ISS er ekstremt afhængig af specielt de service-medarbejdere, der møder koncernens kunder i hverdagen. De er mere end ambassadører for ISS – de er regulært tætte samarbejdspartnere med kunderne. Derfor er de essentielle for ISS' succes.

Men servicemedarbejderne er meget forskellige. Mange er ufaglærte. Mange kommer fra andre lande, end de arbejder i. For nogle er servicefaget reelt en

indgangsdør til arbejdsmarkedet. Hvis de skal have succes i deres arbejde, kræver det, at ISS understøtter dem aktivt på flere måder, forklarer Kasper Fangel.

“Bare i vores danske forretning har vi mere end 100 forskellige nationaliteter blandt medarbejderne. Det gør, at vi helt naturligt har stort fokus på integration. Det kan fx være i form af undervisning i sprog og kultur. Nyansatte kan få en mentor, en buddy. På den måde forsøger vi at gøre dem til en succes – for deres egen, men også for koncernens, skyld,” siger han og fortsætter:

“Den indsats er ikke ny. Vi anser det for nødvendigt, at ansatte føler sig respekterede og engagerede, så de dermed får lyst til at performe bedst muligt. ISS fylder 125 år i år. Det kan godt være, at vi har formuleret det anderledes tidligere, men vores fokus har været det samme i årtier. Det sociale element er en del af vores indgangsvinkel – det er en del af vores kerne.”

Social bæredygtighed som naturligt indsatsområde

For ISS giver det således god mening at fremme ansattes oplevelse af tilhørsforhold og tillid. Kasper Fangel forklarer, at koncernen tillige tænker kunders og medarbejders lokalsamfund ind i ligningen. Han beskriver social bæredygtighed som et naturligt indsatsområde for ISS og nævner flere eksempler:

“Vi forsøger ikke blot at give folk karrieremuligheder. I et land som Indien giver vi reelt vores medarbejdere og deres familier mulighed for at komme ud af fattigdom ved både at tilbyde dem et job og øvrig uddannelse. I andre lande har vi målrettede indsatser,

Om ISS

Facility Service-koncern, der er børsnoteret og har hovedkvarter i Søborg ved København.

Oprindeligt etableret i 1901 som vagtselskab. Fra 1934 var det overvejende fokus rengøring og service.

Arbejder i over 60 lande, har mere end 40.000 kunder og globalt over 325.000 medarbejdere.

Koncernen omsatte i 2025 for 84,7 mia. kr. og leverede et resultat efter skat på 2,6 mia. kr.

Foto: Ida Marie Odgaard



“

I andre lande har vi målrettede indsatser, hvor vi hjælper folk på kanten af samfundet med at få et arbejde. Vi hjælper dem til noget meningsfyldt at stå op til – og dermed personlig stolthed.

Kasper Fangel

Group CEO, ISS

hvor vi hjælper folk på kanten af samfundet med at få et arbejde. Vi hjælper dem til noget meningsfyldt at stå op til – og dermed personlig stolthed,” siger han.

Det hele, mener han, kan være med

til at fremme følelsen af fællesskab og sammenhængskraft. I den forbindelse spiller de internationale ESG-kriterier (Environment, Social & Governance) en større og større rolle. Det er en interessant og positiv udvikling, understreger Kasper Fangel.

Foto: Ida Marie Odgaard

“Jeg forsøger også at være lyttende og nærværende – det inkluderer også at lægge mine devices fra mig, når jeg taler med folk. Det er vigtigt at lytte til andre og forsøge at forstå dem. Det er et fundament for tillid mennesker imellem – og den er essentiel.”

Kasper Fangel
Group CEO, ISS

“ESG er blevet et vigtigt omdrejningspunkt for mange. Det er det også for os. Vi er dog nok lidt atypiske, da vores største svingfaktor i forhold til ESG er det sociale. Det er menneskene. Det er her, vi kan gøre vores største forskel – og det er også derfor, vi bliver ved med at lægge kræfter i det,” siger han og tilføjer:

“Det positive er, at vores kunder gerne vil have, at vi gør indsatsen. Når vores mangfoldige medarbejderstab kan være ansat gennem dem, sætter de sociale tiltag et positivt spor i kundernes eget ESG-regnskab. Det er der stor efterspørgsel efter – med god grund. Vores kunder er også underlagt krav og forventninger. Deriblandt fra unge talenter, der i dag anser ESG som vigtigt

i deres valg af arbejdsgiver. Det mærker mange i dag.”

Et målbart fodaftryk i samfundet

Fokus på social bæredygtighed har således positiv effekt på både individ og den organisation, personen er ansat i. Kasper Fangel mener, at man også bør se sociale indsatser i et endnu større lys – nemlig det samfundsøkonomiske. Det både fokuserer og måler ISS på i dag.

“Vi har fx etableret et strategisk samarbejde med den engelske organisation Social Value Portal. Deres metodik gør, at man kan måle sociale initiativer i en økonomisk samfundsværdi. Det er sammenligneligt med, hvordan et forbedret klimaregnskab potentielt kan omsættes

til samfundsgevinst i kroner og øre,” siger Kasper Fangel og tilføjer:

“Ofte siges det, at man igangsætter sociale initiativer af et godt hjerte. Det er også rigtigt. Men det er også, fordi der er en større gevinst. Når mennesker i samfundets periferi får et arbejde, modtager de ikke offentlige ydelser i samme omfang. De bidrager i stedet. Det rammeværk, vi har etableret sammen med Social Value Portal, vil give os en mulighed for at måle, hvor stor samfundsøkonomisk værdi vi skaber via sociale indsatser.”

Kasper Fangel er generelt tilhænger af målbarhed – og af at handle på data derfra. Derfor lægger ISS også store kræfter i sine tilbagevendende globale målinger af både medarbejder- og kundetilfredshed. Sidste års interne undersøgelse havde intet mindre end 130.000 respondenter blandt medarbejderne.

“Vores undersøgelse blandt medarbejderne bruger vi fx til at identificere, hvordan vi kan blive bedre i vores lederskab. Lige så vigtig er kundernes tilfredshedsmåling. Det interessante er, at tilfredsheden vokser mest dér, hvor vi lykkes med at skabe den kultur, vi ønsker. Det kommer alle til gavn. Folk forlader sjældent det job, der gør dem glade og trygge. Det er en fordel for alle – også for kunden,” siger han.

Øverste niveau er rollemodeller

Som koncern forsøger ISS således at sætte en række initiativer i gang, som kan fremme udvikling både i lokalsamfund og blandt individer. Det mener Kasper Fangel er elementer, der i sidste ende kan skabe større sammenhængskraft mennesker imellem.

Han understreger dog, at vi alle har et ansvar i at fremme positiv udvikling. Det gælder ikke mindst de øverste niveauer i samfundet. Et oplagt sted at starte er ved at fremme respektfuld dialog.

”Min oplevelse er, at verden har taget en uheldig drejning på kommunikationen. Vi ser det mange steder. Bl.a. fra førende politikere internationalt. Det kan fremstå, som om de udviser meget lille interesse for det enkelte individ. At de hellere vil høre på sig selv – og giver dermed mindre plads til andre,” siger han og fortsætter:

“Det bliver vi nødt til at gøre op med. I demokratiet skal profiler på de øverste niveauer være rollemodeller. Formår man ikke at tale ordentligt og respektfuldt som højtstående politiker eller i en anden magtfuld position, siger man indirekte til den yngre generation og andre samfundslag, at det er en okay opførsel. Det er det jo ikke.”

I den forbindelse erkender Kasper Fangel som Group CEO i ISS, at han som øverste chef for mere end 325.000 medarbejdere også indtager en vigtig position. Med magt følger ansvar, understreger han:

“Tryghed og respekt kan vi fremme på flere niveauer. Det inkluderer den måde, vi mødes med andre på. Jeg forsøger at forfølge en ledelsesstil, der er åben, respektfuld og ikke forhåndsindtaget. Jeg forsøger også at være lyttende og nærværende – det inkluderer også at lægge mine devices fra mig, når jeg taler med folk. Det er vigtigt at lytte til andre og forsøge at forstå dem. Det er et fundament for tillid mennesker imellem – og den er essentiel.”

Om Kasper Fangel

Født i 1979, cand.merc.aud. fra Copenhagen Business School (2006).

Siden 2023 Group CEO, ISS.

Fra 2020 til 2023 Group CFO, ISS.

Fra 2008 til 2020 Regional Finance Manager, Regional CFO mm., ISS.

Fra 2006 til 2008 Associate, PwC.



Join us at the Nordic Defence Conference 2026

Wednesday 3 June 2026
PwC Hellerup

As the defence landscape rapidly evolves, the Nordic region remains at the forefront of enhancing collective readiness and capability. Join us at our Nordic Defence Conference 2026, where defence leaders, policymakers, industry experts, and investors will gather. Our PwC Defence team will lead discussions on how the region can shape the future of defence cooperation and innovation.

Here's what you can expect:

- **Insights from the Ukraine battlefield and efforts in rebuilding**
- **Breakthroughs in AI, cyber security, and emerging technologies**
- **Strengthening Nordic and transatlantic partnerships**
- **Building resilient and sustainable defence supply chains**

Discover how new advancements are redefining defence strategies. Connect with leaders and investors to forge impactful alliances. Gain inspiration to fortify supply chains and adopt sustainable practices.

Reserve your place
today at
pwc.dk/nordic-defence



Læs CXO Magasinet



cxomagasinet.pwc.dk

