

# DS Bæredygtighedsdag 2026

## Den gode arbejdsplads

– hvordan styrker vi social bæredygtighed?



# Velkommen til DS Bæredygtighedsdag

v/ Jens Heiede,  
adm. direktør, Fonden Dansk Standard



# Dagens program

v/ Anne Holm Sjøberg  
chef for bæredygtighed, Dansk Standard



14:15 – 14:35

# Hvem er den bæredygtige leder?

v/ Christian Groes, antropolog og forfatter






# Hvem er den bæredygtige leder?

Hvordan vi opnår social bæredygtighed gennem inkluderende ledelse og et organisk arbejdsliv

CHRISTIAN GROES - Antropolog, forsker, foredragsholder

# Social bæredygtighed kræver social omstilling

- Mistrivsel kan forstås som et økosystem der er gået i stykker, eller er forurennet
- Industrisamfundets 'normal' skal brydes op og rumme flere menneskelige behov
- Mistrivsel opstår når rammerne ikke er tilpasset den enkeltes behov og et dynamisk og inkluderende fællesskab
- Mistrivsel fører til sygefravær, frafald, manglende motivation, konflikt og dårlig performance
- Et organisk arbejdsliv rummer diversiteten i alle medarbejdertyper
- Kun gennem integration af alle medarbejdertyper kan vi opnå den sociale bæredygtighed
- Arbejdspladser fungerer som en organisme, hvor ingen kan undværes og diversitet er nøglen
- Det er lederens opgave at sikre et socialt økosystem i balance og synergi



Trivselskrisen,  
klimakrisen og den  
økologiske  
katastrofe bunder i  
industriamfundets  
logik

- PÅSTAND:
- Trivselskrisen, klimakrisen og den økologiske katastrofe bunder i industriamfundets logik – med stejle hierarkier, udnyttelse, optimering og manglende blik for balance, synergier og (bio)diversitet
- Vi har brug for ledere der forstår værdien af ligeværdige, inkluderende og organiske arbejdsfællesskaber

Forventningerne  
til ledelse har  
ændret sig

Yngre  
medarbejdere er  
mere krævende,  
siges det



Frihed

Flexibilitet

Feedback

Anerkendelse

Omsorg

Vejledning

TIDENS UDFORDRINGER:  
MISTRIVSEL OG USUNDE  
LEDELSESIDEALER

NOGLE LEDERE SKAL  
TRÆNE DERES  
EMPATISKE MUSKEL

---

VIRKSOMHEDER

## Chef har fyret sig selv: »Det kan ikke passe, at jeg skal rende rundt og være deres curlingfar«

Uffe Lyngaae, stifter af kommunikationsbureauet Publico, har efter mere end 20 år smidt håndklædet i ringen og fyret sig selv som personaleleder. Han oplever, at hans ledelsesstil ikke kan leve op til den unge generations krav og forventninger. Ekspertter giver ham helt ret.




Uffe Lyngaae stiftede sin virksomhed, Publico, i 2001 og ansatte sin første medarbejder i 2003.  
Foto: Mikkel Berg Pedersen/Ritzau Scanpix

# IKKE KUN ET GENERATIONSSPØRGSMÅL

---

- Kronotyper (biologiske døgnrytmer)
- Livscyklusser (overgangsalder, cyklus, familieliv, behov for fleksibilitet)
- Neurodivergens (rammer, energiregulering, støttemekanismer)
- Generationer (stærkere anerkendelsesbehov el. selvstyring)



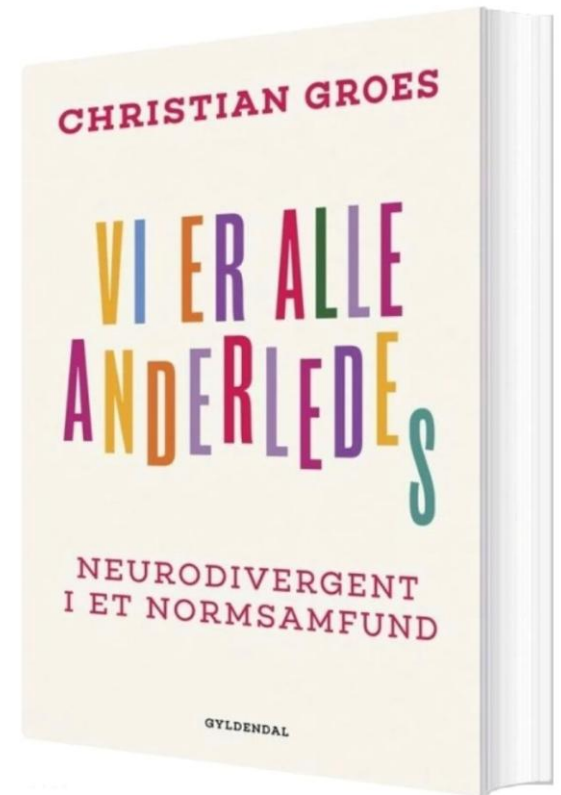


I et organisk blik har  
individet ingen fejl – kun  
uendelige potentialer og  
naturlige variationer

Grøn bæredygtighed og social  
bæredygtighed kan ikke adskilles –  
biodiversitet og  
medarbejderdiversitet er med til at  
sikre et resilient økosystem

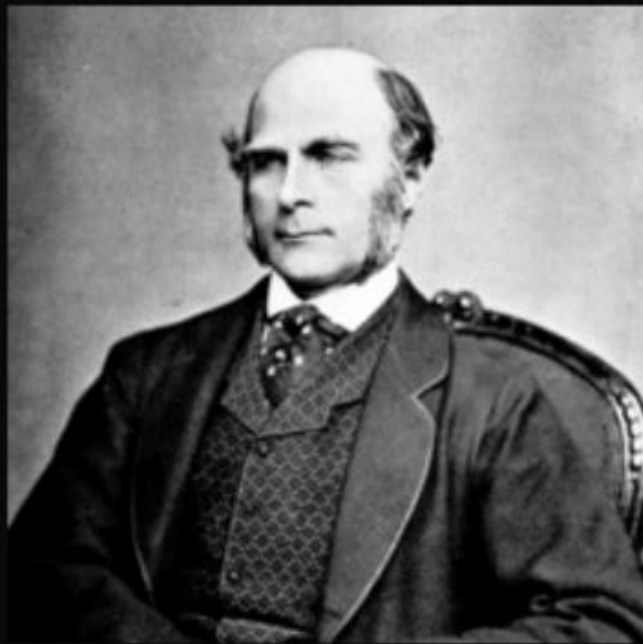
# Vores arbejdsliv er blevet en spændetrøje

- Samme arbejdsrutiner, mødetider, måder at kommunikere
- Samme ensformige rammer til alle (bestemt oppefra)
- MEN: vi har altid været forskellige i hjerner og behov
- Medarbejderdiversitet skal dyrkes som biodiversitet
- Skal vi knække koden, skal rammerne brydes op og redesignes efter menneskets forskellige behov



# Galton: Opfinder af normalstandarden

Francis Galton



Eugenics is the study of the agencies under social control that may improve or impair the racial qualities of future generations either physically or mentally.

# Den amerikanske standard for arbejdslivet

- “It is only through *enforced* standardization of methods, *enforced* adoption of the best implements and working conditions, and enforced cooperation that this faster work can be assured”
- “Our scheme does not ask for any initiative in a man, we do not care for initiative”
  - Frederick Winslow Taylor (1856-1915)



# Normalfordelingskurven og "de defekte"



# HØVDINGELEDELSE: OM BALANCE

Skaber følgeskab,  
med afsæt i den  
enkeltes behov og  
personlighed

Udtrykker  
tålmodighed og  
lydhørhed, med et  
fokus på synergier

Tænker i balance og  
resonans, fremfor  
faste regler og  
principper

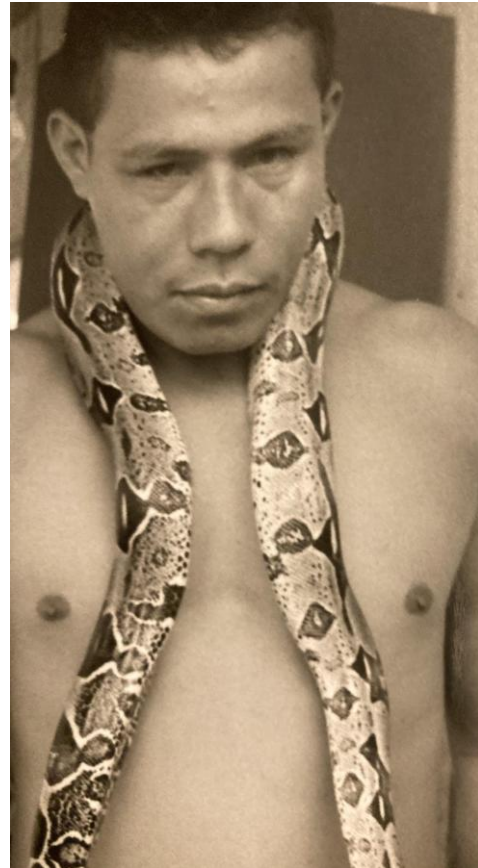
Binder  
mangfoldigheden  
sammen gennem  
fælles fortællinger

Viser overblik (viser  
man har en plan for  
alle medarbejderne)

Bruger ritualer til at  
nedbryde hierarkiet  
(social nærhed)

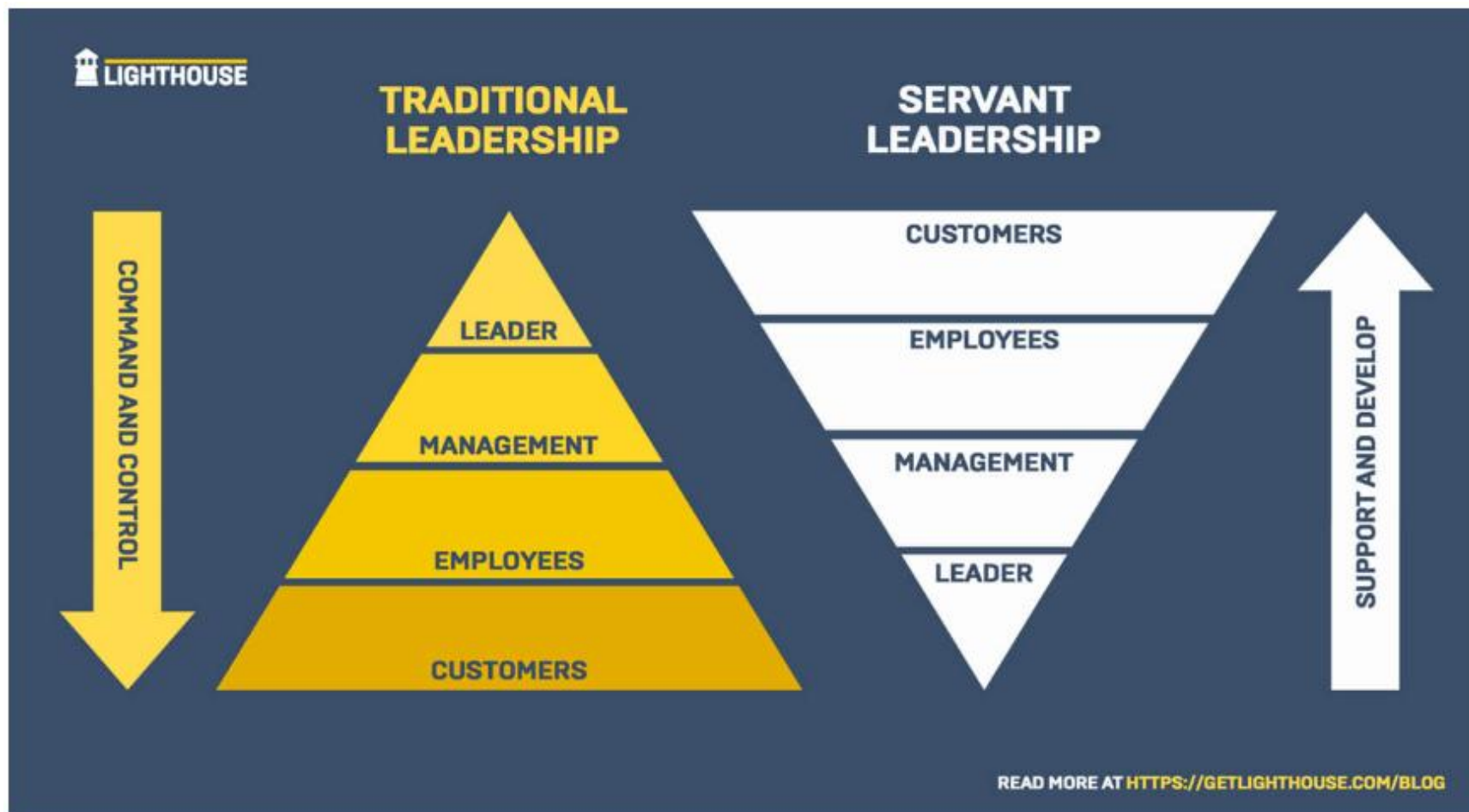
Kommanderer ikke,  
motiverer gennem  
tale, adfærd og  
nærvær

Viser at der er plads  
til sårbarheder og  
'fejl' og indrømmer  
sine egne



Oprindelige folk forstod  
sammenhængen  
mellem social og økologisk  
bæredygtighed

# VI SKAL VENDE MAGTPYRAMIDEN PÅ HOVEDET: Ledere er til for at sikre et fællesskab i balance



14:35 – 14:50

# Bæredygtighed og social ansvarlighed

v/ Katrine Rosengren Norup, HR-direktør,  
Mercur Andelskasse



DS Bæredygtighedsdag 2026

# Merkur Andelskasse: Bæredygtighed og social ansvarlighed

v/ Katrine Rosengren Norup, HR-direktør

# Hvem er Merkur?



Værdibaseret pengeinstitut  
– siden 1982.



Ca. 22.000 helkunder og 8.400  
andelshavere (privat og erhverv).  
Balance 5,9 mia. kr.



Merkurs erhvervskunder bidrager  
positivt til verden.



Kundeejet og landsdækkende, 145  
medarbejdere (København, Lyngby,  
Aarhus og Aalborg).



# Det er Merkurs ambition at bidrage til...



En verden med værdighed, respekt og omsorg for hvert enkelt menneske.



En verden hvor uddannelse og et mangfoldigt kulturliv driver dannelse, kreativitet og innovation.



En verden med mangfoldighed og modstandsdygtig natur, hvor klimaet er i balance.



# Bliv en del af fællesskabet



- Merkur er en andelskasse med et stærkt fællesskab.
- Gennemsigtighed er vigtigt. Derfor offentliggør vi alle erhvervskunder med lån i Merkur på hjemmesiden:
- [Her arbejder dine penge](#)



## Amnesty International

- Fremmer menneskerettigheder i verden.



## Spjellerup Friskole

- En skole der styrker lokalsamfundet.



## Næste ApS

- Arkitekttegnet byggeri af genbrugsmaterialer.



## Hellebro

- Forening der hjælper unge hjemløse væk fra gaden.



## Kegels bageri

- Økologisk og biodynamisk mikrobageri.

# Vi har internationale samarbejder

## GABV



## Triodos



## Nordiske banker



## Summerschool - ISB



 **institute  
for social banking**  
Education · Network · Research

**MERKUR**  
ANDELSKASSE



Dette billede efter Ukendt forfatter er licenseret under [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



MST JUNIOR SCHOOL  
BWERENGA  
ANNUAL GENERAL MEETING  
& SPORTS DAY

PONIC  
PORK





# Merkur er B Corp-certificeret

- Merkur blev certificeret i 2020 som det første pengeinstitut i Danmark.
- En B Corp-certificering er en 360 graders vurdering af, om en virksomhed er til gavn for samfundet og planeten.
- Med certificeringen kan vi dokumentere, at Merkur er blandt de mest ambitiøse virksomheder i arbejdet med at skabe en bæredygtig verden.

# Vi taler højt om det, vi mener

ØRSEN SENESTE NYT KURSER

## Bankdirektør: "Esg-scoren er kejserens nye, sorte klæder"

### Demokratiske virksomheder får guidelines for god ledelse

Publiceret 13-12-2024

NYHED

Erhvervsminister Morten Bødskov nedsætter et nyt udvalg, der skal lave anbefalinger til god ledelse for demokratiske virksomheder. Anbefalingerne skal bl.a. hjælpe demokratiske virksomheder med at håndtere en række forhold omkring medlemsdemokrati og ledelse, der er specifikke for demokratiske virksomheder.



Investeringer er en effektiv måde at... Skovgaard. PR-foto: Ma

CHARLOTTE SKOVGAARD  
ADM. DIREKTØR, MERKUR

14. august 2024 kl. 05:00

Debat

## Merkur Andelskasse: Kød er på ingen måder en menneskeret, men en dyrebar luksus

Billigt kød er ikke en menneskeret, selvom det ofte bliver udlagt på den måde i debatten om en CO2-afgift på landbruget, skriver Charlotte Skovgaard.

Kommentar Læsetid: 4 min.

## Direktør i Merkur: Banker kan være en motor for grøn omstilling, hvis politikerne vil det

...vedtægtighed er stadig ikke et velintegreret mål i bankernes forretningsmodeller, da det stadig er... vedtægtig. Men hvis politikerne ønsker det, er der flere håndtag at trække i

## Minister udpeger tre finansaktører til nyt udvalg

Udvalget skal give anbefalinger til god ledelse af demokratiske virksomheder.



Charlotte Skovgaard repræsenterer Merkur Andelskasse i nyt udvalg. | Foto: malene netting

AF MALTE OXVIG

LÆG AF CHARLOTTE SKOVGAARD

ende direktør i Merkur Andelskasse

en af et forsvar er og bør være en statslig opgave. Det er ikke noget, der bør overlades til ræfterne.

# Bankdirektør i pengeinstitut: Nej, investeringer i våbenaktier er ikke samfundsansvarligt

## Nej, den politiske virksomhed skal ikke dø

KRONIK

Det her er derfor min appel til andre virksomhedsledere om at tage del i de værdipolitiske diskussioner, som rækker ud over de forhold, der direkte påvirker den økonomiske bundlinje.

Ikke et væksteventyr

For det første må vi tage et opgør med idéen om, at grøn omstilling er et væksteventyr. Det gælder i politik, og det gælder i erhvervslivet. Grøn omstilling kaldes på samme tidspunkt med samfundsopgaver som infrastruktur og sundhed. Det er områder, der påvirker samfundets udvikling, og anses som et fælles anliggende. Det er naturen og klimaet også, har jo før vi indser det, jo bedre. Vi beskæftige os med den traditionelle økonomiske handling og "det, vi er bedst til", som Steen Thomsen eller påpeger i et af sine tal.

For det andet må vi tage et opgør med idéen om, at grøn omstilling er et væksteventyr. Det gælder i politik, og det gælder i erhvervslivet. Grøn omstilling kaldes på samme tidspunkt med samfundsopgaver som infrastruktur og sundhed. Det er områder, der påvirker samfundets udvikling, og anses som et fælles anliggende. Det er naturen og klimaet også, har jo før vi indser det, jo bedre. Vi beskæftige os med den traditionelle økonomiske handling og "det, vi er bedst til", som Steen Thomsen eller påpeger i et af sine tal.



regning på svimlende 202 mia. kr. Der for er det også helt åbenlyst både en demokratisk og en politisk opgave at gøre det attraktivt at passe på det, der ikke kan prissættes. Så nej, den politiske virksomhed skal ikke dø, for der er meget, vi har brug for at løse sammen.

“

Alle virksomhedsledere – store som små – har en rolle at spille.

MERKUR  
ANDELSKASSE

# Landets banker har fået færre kvinder i topledelsen

På tre år er andelen af kvinder i bankernes direktionslokaler faldet. Det er bare godt nok, siger Sydbanks bestyrelsesformand.

## Kvinder vinder frem i bankers ledelseslag: Men i toppen slår diversiteten bak

Bankernes interesseorganisation erkender, at man ikke er der, hvor man skal være ift. at få kvinder frem på topposter, men en lang række initiativer skaber forventning om forbedring i fremtiden.



Finanswatch, 25. feb. 2025



Finanswatch, 19. August 2024

**MERKUR**  
ANDELSKASSE

# I 2020 begyndte vi at regne på lønforskelle.....

**FINANS**W Før tjente de mandlige che-  
Væsentlig (fer i gennemsnit 6500 kr.  
og kvinder mere end kvinderne i Mer-  
Der er umiddelbart kur Andelskasse – men det  
mænd i banker, s har den nye direktør lavet  
om nå

## Nu tjener bankens kvindelige chefer mest

I finanssektoren får kvinderne over syv procent mindre i løn end mændene. Sådan er det bare, viser en undersøgelse fra Finansforbundet, som bakkes op af tunge finanskvinder som tidligere Tryg-chef Stine Bosse, Anne Buchardt, der er lande-chef for Nordnet, og Jeanette Fangel Løgstrup, tidligere chef for bæredygtighed i Danske Bank.

Men ikke i Danmarks alternative bank, Merkur Andelskasse. Her har bankdirektør **Charlotte Skovgaard** været igennem lønningerne med den røde rettepen og fundet store forskelle på, hvad mænd og kvinder får i lønposen. Før tjente bankens mandlige chefer i gennemsnit 6.500 kroner mere end de kvindelige. Efter Skovgaards gennemgang er det lige omvendt. Nu tjener de kvindelige chefer 1.221 kroner mere end mændene! Stakkels mænd!

Men ro på. Heldigvis fik ingen mænd lønnen sat ned. Den flinke bankdirektør valgte at sætte kvindernes løn op. Sådan. Overdommerne håber bare, at den lille andelskasse har råd til at være så flink.



- Medierne havde fokus på uforklarlige lønforskelle mellem mænd og kvinder i finans tilbage i 2020.
- Vi igangsatte intern analyse i Merkur og der var skævvridninger.
- Billedet blev vendt i Merkur:  
- Nu tjente kvinderne mest.

# Hvad havde vi rent faktisk gjort?

- Ligestilling og IKKE ligeløn. Nye øjne på, hvad der var vigtige poster.
- Løn blev fastsat ud fra kompetencer, erfaring, ansvar og værdiskabelse. Ikke hvem der råbte højest.
- Enkelte individuelle lønstigninger til både kvinder og mænd.
- Flere kvinder i ledergruppen – for os handler diversitet om ikke at glip af talent og være opmærksom på egne bias.

Merkur-direktør har sikret ligestilling på chefniveau: “Jeg køber ikke præmissen om, at de kvalificerede kvinder ikke findes”

I Merkur Andelskasse har direktør Charlotte Skovgaard sikret flere kvindelige chefer. “Vi havde en overvægt af mænd”



Chief for Merkur Hverdag og Service, Jette Rosa, tv. og adm. direktør i Merkur Andelskasse, Charlotte Skovgaard, th. Fotie Catharina Ritzmann og Sofia Busk

**MERKUR**  
ANDELSKASSE

# "DET SKAL IKKE VÆRE DEN, DER RÅBER HØJEST, DER FÅR MEST I LØN"

Merkur Andelskasse

"De forskellige ledere kan godt få forskellig løn, fordi de har forskellige kompetencer eller erfaring, men de bidrager alle sammen med noget, der er rigtig vigtigt for Merkur, og som er vigtigt for mig. Og det betyder blandt andet, at jeg værdsætter min HR-direktør lige så højt, som jeg værdsætter min kreditdirektør," forklarer hun.



Finansforbundet 16. April 2024

**MERKUR**  
ANDELSKASSE

# Diversitet i forhold til køn

2019



2025

## Kønsdiversitet



# Mangfoldighed i Merkur - fokus i bred forstand



SIGNATORY TO  
DIVERSITY CHARTER

2026



En by af to  
Workshops



Lejde med Diversity, Equity

BEJDSGANG

iltag enhver form for  
en og sikrer, at alle  
kkelige kompetencer,  
syn.

NIKATION

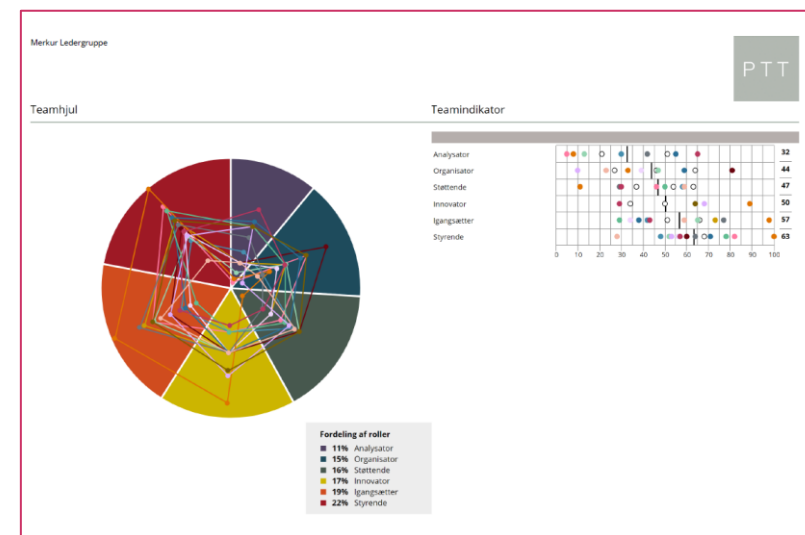
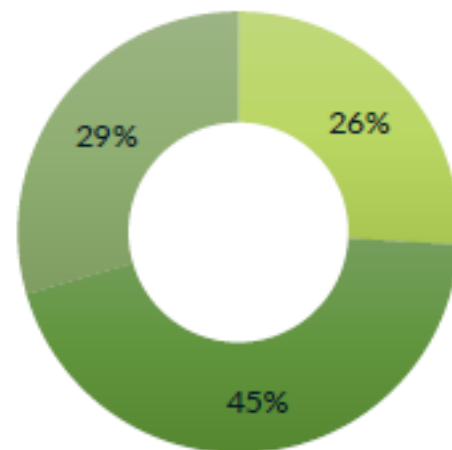
nt vores forpligtelser i  
lighed og deler vores  
re. Vi sikrer, at vores  
ere opmærksom på  
ærdiladet sprog samt  
ns skiftende ordbrug.

**MERKUR**  
ANDELSKASSE

# Mangfoldighed – andre eksempler

## Aldersfordeling i Merkur

■ Under 35 år ■ 35-54 år ■ 55 år og derover



145 medarbejdere  
44 medarbejdere  
på deltid  
3 medarbejdere i  
fleksjob



**Vi holder kulturen i live**

**MERKUR**  
ANDELSKASSE

## **Walk the talk**

**Bæredygtighed og social ansvarlighed:**

**Det kræver også noget af  
medarbejderne**

# Merkurs indkøbs- og transportpolitik



## Forplejning

- Møde- og medarbejderforplejning skal som minimum være økologisk og vegetarisk.
- Vi handler gerne med Merkurs kunder.
- Vi er opmærksomme på madspild.



## Transport

- CO2-budget til alle afdelinger.
- Kundebesøg foretages som udgangspunkt i tog, bus eller elbil.
- Fly kun ved rejser til udlandet med øget rejsetid over 8 timer.



## Kontor

- Kontorartikler fra Grønt Kontor.
- Papir og tryk fra KLS Pureprint.
- LED-belysning.
- Inventar købes gerne brugt.
- Nyt inventar skal gerne være FSC- eller Svanemærket og uden PVC.



## Håndværk og service

- Krav til leverandører af service- og håndværksydelser om, at medarbejderne som minimum har overenskomstlignende forhold.
- Miljømæssigt forsvarlige produkter til at udføre opgaven.
- Social profil.
- Lokalt forankret.



# Rekrutteringer

- Fokus på hvilke ord vi bruger i vores jobannoncer
- Kontaktoplysninger på både en kvinde og en mand
- Fokus på bias i rekrutteringsprocessen, men ikke systemunderstøttet
- Altid begge køn i slutfeltet
- Vi stiller krav til rekrutteringsbureauer om at begge køn skal være repræsenteret i det endelige kandidatfelt ved søgning efter nye lederkandidater
- Personlighedsprofil

# Medarbejdernes oplevelse af diversitet og mangfoldighed

● Trivselsmåling 2025 ● Trivselsmåling 2024

Score

3.8/4

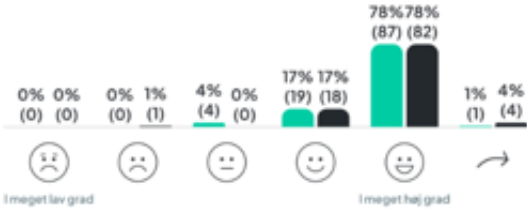
Spørgsmål

**41. Diversitet og Mangfoldighed**

Jeg synes, at alle her bliver behandlet retfærdigt uanset køn, alder, etnisk baggrund, seksuel orientering eller andre forskelle

☰ Smiley Skala

~ +0.1 Over industri  
vs. Trivselsmåling 2024  
→ +0.0



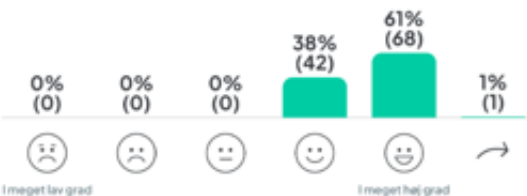
3.6/4

**42. Diversitet og Mangfoldighed**

Jeg oplever, at vi taler med respekt til hinanden og ikke om hinanden (sladder, går bag om ryggen) uanset køn, alder, etnisk baggrund, seksuel orientering eller andre forskelle

☰ Smiley Skala

→ +0.0 vs. Trivselsmåling 2024



Score

3.6/4

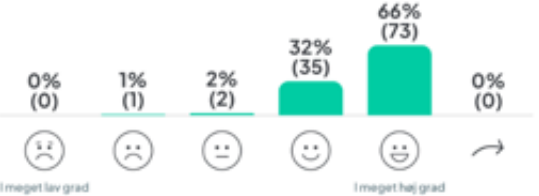
Spørgsmål

**43. Diversitet og Mangfoldighed**

I hvilken grad oplever du, at Merkur er en mangfoldig arbejdsplads

☰ Smiley Skala

→ +0.0 vs. Trivselsmåling 2024



# Teamforståelse



**Innovator**

Nye perspektiver og ideer

<b>God dag</b>	Opfindsom Innovativ Inspirerende Højstræbende Banebrydende	<b>Dårlig dag</b>	Ukritisk Abstrakt Virkelighedsfjern Urealistisk Flyvsk
----------------	--	-------------------	--

✓  
Kvalitetssikrede ideer

**Igangsætter**

Handling og fremdrift

<b>God dag</b>	Frygtløs Initiativtagende Fremdriftig Pragmatisk Visionær	<b>Dårlig dag</b>	Dumdristig Rastløs Forhastet Uforudsigelig Utålmodig
----------------	---	-------------------	--

✓  
Effektiv eksekvering

**Styrende**

Direkte til resultaterne

<b>God dag</b>	Retningsstættende Målfokuseret Kompromisløs Resultatdrevne Krævende	<b>Dårlig dag</b>	Ignorant Kynisk Stædig Egenrådig Egoistisk
----------------	---	-------------------	--

✓  
Godt i mål

**Analysator**

Gennemtænkte løsninger

<b>Dårlig dag</b>	Negativ Nøjeregnende Omstændig Forhalende Fejlfindende
-------------------	--

**Organisator**

Systemer og overblik

<b>God dag</b>	Organiseret Prioriterende Overbliksskabende Effektiviserende Konsekvent	<b>Dårlig dag</b>	Kassetænkende Ufleksibel Rigid Begrænsende Regelfast
----------------	---	-------------------	--

**Støttende**

Konstruktivt samarbejde

<b>God dag</b>	Diplomatisk Omsorgsfuld Hjælpsom Konfliktmæglende Indlevende	<b>Dårlig dag</b>	Vag Naiv Eftergivende Konflikttsky Overbærende
----------------	--	-------------------	--

— People Test Team —  
People Test Systems

peopletestsystems.com

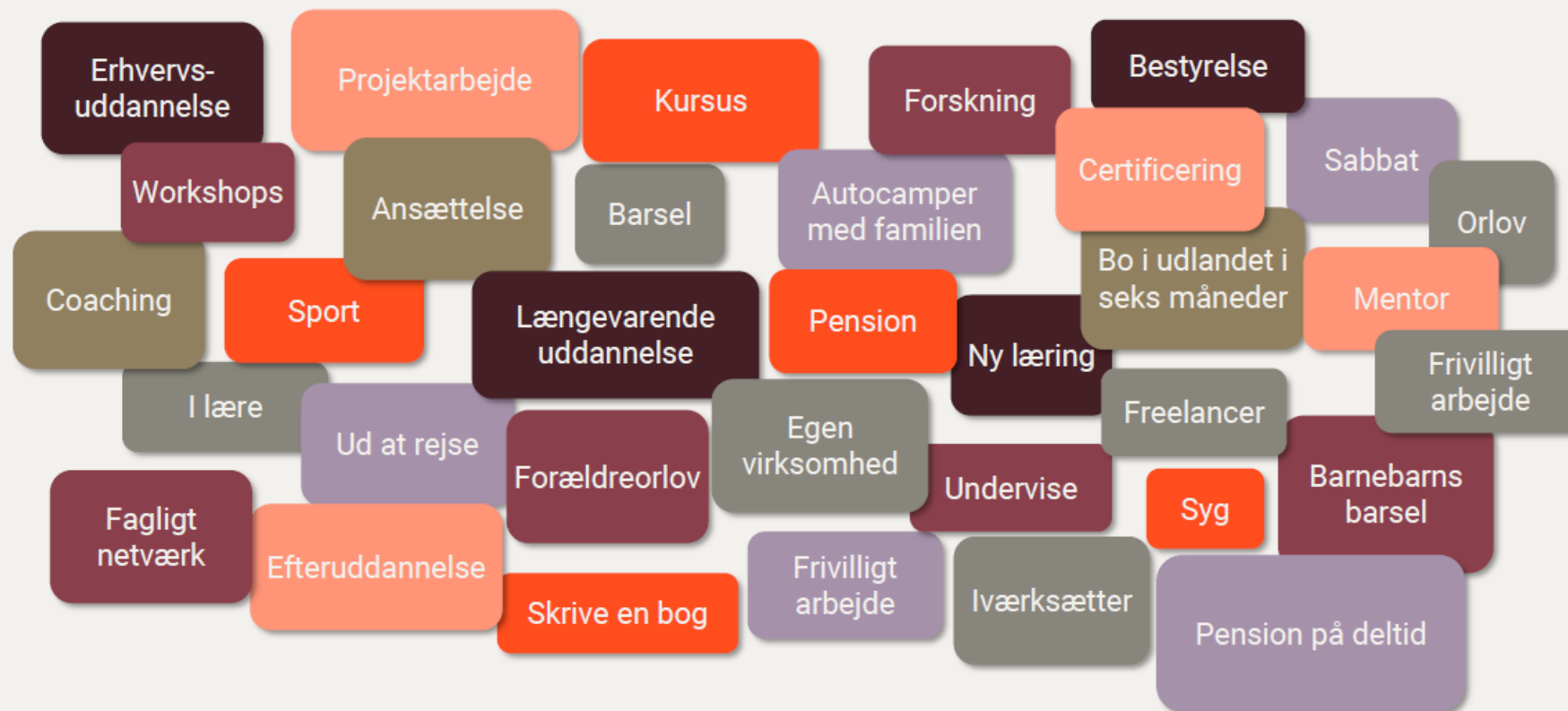
**MERKUR**  
ANDELSKASSE



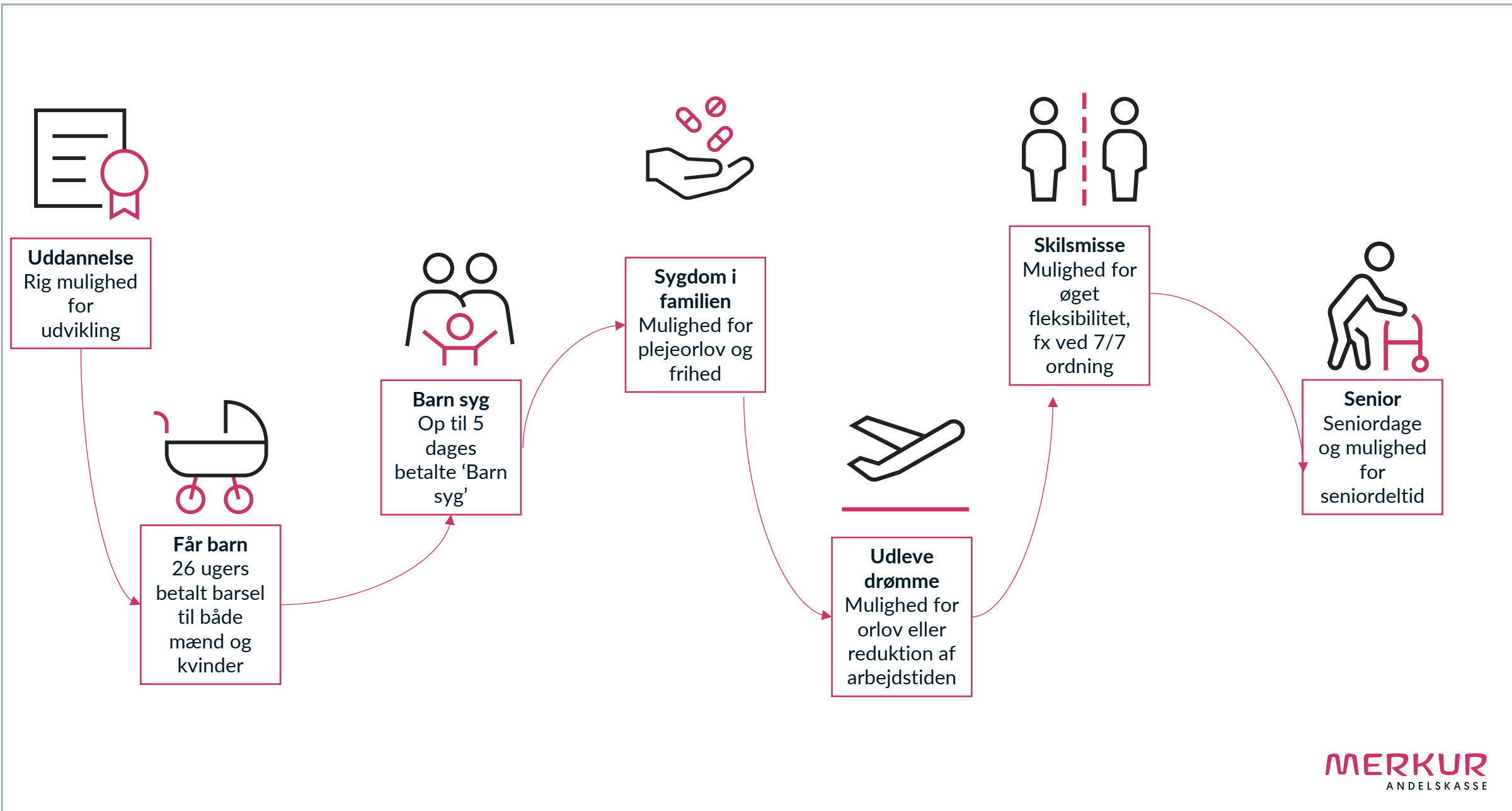
# Vi har det generelt godt i den finansielle sektor

- Sundhed og forsikringer
  - Sundhedsforsikring (AP)
  - Tandforsikring (AP, gennem danmarkErhverv)
  - Gruppelivsforsikring (Forenede Gruppeliv)
  - Kollektiv heltidsulykkesforsikring (HDI)
  - Via Pensionsordningen hos AP pension: Kritisk Sygdom, Tab af erhvervsevne, Livsforsikring, AP-care og forskellige tilvalgsmuligheder
  - AP Care, herunder partnerskab med Headspace
- Balanceret arbejdstid
  - Flekstid, fritvalgsbank, 5 Omsorgsdage, Særlige fridage med løn
  - Seniorordning og Mulighed for børnedeltid
  - Orlov til pasning af sygt barn eller døende
  - ...og hvad overenskomsten ellers tilbyder

# Livsfaser – ikke én rigtig løsning, vi skal favne dem alle



Kilde: [Livsfasepolitik: Omfavn et arbejdsliv i mange faser - DI \(danskindustri.dk\)](#)





## Politik for fleksibel arbejdstilpasning ved livsudfordringer

- Oplæg om sorg for alle ledere
- To-do liste til lederen, når en medarbejder har livsudfordringer
  - *Alt fra hurtig kontakt til blomster*
- Hvilke muligheder er der for tilpasning i arbejdslivet
  - *Nedsat arbejdstid, andre opgaver, orlov mv*
- Sådan hjælper du en kollega, der bliver ramt af sorg
  - *Undgåelse er det værste*
- Mulighederne for hjælp – samarbejdspartnere
  - *AP Care, Headspace, Sundhedsforsikring*



# Koncept for frivillighed

- Hvis du som medarbejder i Merkur yder frivilligt arbejde, tilbyder Merkur at betale halvdelen af arbejdstiden. (op til 37 timer pr. år for en fuldtidsansat)
- Frivillighed skal ske inden for egne kompetencer/faglighed
- Frivillighed skal fortrinsvis ske hos kunder og samarbejdspartnere, meget gerne hos vores non-profit kunder – men det er en individuel vurdering

# Hvor er vi ikke helt i mål

- Hvad kan vi måle/registrere og hvad kan vi ikke
- Arbejdspladsens fysiske indretning er ikke handicapvenlig.
- Pronominer er indført, men det er ikke obligatorisk
- Og nu er mænd det underrepræsenterede køn – kan de spejle sig i den adm. direktør?
- Biasfri rekruttering



**Spørgsmål?**

14:50 – 15:05

# Ledernes arbejde med social bæredygtighed

v/ Signe Bilde Jørgensen,  
arbejdspolitisk chefkonsulent, Lederne





# Leder*alliancen*

# Hvad er *Lederalliancen?*

Lederalliancen blev skabt i 2022 som et partnerskab mellem Cabi, Dansk Industri og Lederne og med støtte for Tuborgfondet.

Formålet med Lederalliancen er, at bygge bro mellem kommunernes ungeindsatser og ledere i virksomhederne, så de unge kan få en fod indenfor på en arbejdsplads.

Med et håndholdt, lavpraktisk forløb bistår eksperter ledere med at identificere mulige opgaver og skaber kontakt til kommunens jobcenter.

Dermed bliver det bedste match mellem den unge og virksomheden skabt.

Lederne



TUBØRG  
FONDET



45.000 unge mellem 15-24 år  
er hverken i gang med en  
uddannelse eller i job

# Hvem er de unge?

## *Og hvor skaber de værdi?*



Udskoling i  
folkeskolen

Unge uden en  
plan eller  
fodfæste

Unge med særlige  
udfordringer

# Hvor er opgaverne?

## Rengøring

Vask af gulv og vinduer  
Fejning og støvsugning  
Afvaskning i øvrigt  
Aftørring af overflader  
Afkalkning af vandhaner Trappevask

## Service

Græsslåning og fejning  
Hækkeklipping  
Lugning af ukrudt  
Snerydning  
Affaldshåndtering  
Renhold park, vej og natur

## Køkken

Kaffebrygning  
Anretning til frokost og møder  
Tilberedning af mad  
Borddækning og opvask  
Afydning i kantine  
Lettere indkøb

## Butik

Kassebetjening  
Vareopfyldning  
Oprydning (butik/lager)  
Prismærkning og datotjekke  
Presning af pap  
IT-registrering

## Kontor

Kopiering og makulering  
Registrering i IT-system  
Ordne post og arkivering  
Tømning af papirkurve  
Mødeklargøring  
Telefon- og kundebetjening

## Transport og lager

Laste og tømme vogn  
Varemodtagelse og oprydning  
Ruteplanlægning  
Leverancetjek  
Kørsel og rengøring  
Pluk og pak

## Social og sundhed / pædagogisk arbejde

Lettere plejeopgaver  
Indkøb og madlavning  
Yde omsorg og støtte  
Arrangere aktiviteter

## Landbrug, gartneri og fiskeri

Fodre og passe dyr  
Så og vande planter  
Plukke frugt og beskære træer  
Pakning og rensning  
Vedligehold af ejendom og maskiner

## Bygge og anlæg

Oprydning  
Klargøring af biler  
Flytning af materialer  
Vask og vedligehold af maskiner

# Lederalliancen



<https://youtu.be/2TjHHyEhWjM?si=DC0r-YPP0y9sqWUz>



## Værdien *hos de unge*

At blive mødt med tillid og anerkendelse

Indsigt i arbejdsmarkedet og konkrete job- og uddannelsesmuligheder

Oplevet struktur, ansvar og faste rammer

Opbygger tro på egne evner og muligheder

Udvikler personlige, sociale og faglige kompetencer

Styrker selvværd og oplevelsen af at høre til i et fællesskab

Får motivation og afklaring om fremtiden

# Værdien for jer

I gør en afgørende forskel for et ungt menneskes vej mod job eller uddannelse

I bidrager til et mere inkluderende arbejdsmarked og tager samfundsansvar

I udvikler en arbejdspladskultur præget af rummelighed og fællesskab

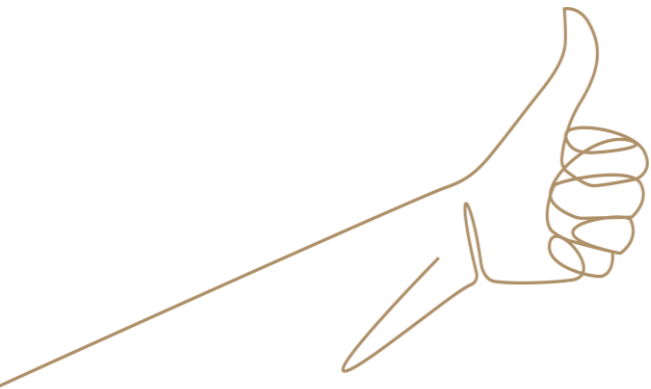
I styrker ledelsens og medarbejdernes relations- og udviklingskompetencer

I sender et stærkt signal om virksomheden til kunder, samarbejdspartnere og omverdenen



# Processen

## *trin for trin*



1

Du tilmelder dig på Cabi's hjemmeside

2

Cabi's konsulent ringer til dig

3

Cabi kontakter kommunen, finder den rigtige kontaktperson og baner vejen for et godt match

4

Cabi vender retur til dig med information og vejledning til næste skridt

5

Kommunens kontaktperson rækker ud til dig, når der er fundet match mellem den unge og jer

6

Cabi følge op og hjælper, hvis der er spørgsmål undervejs

15:05 – 15:25

# Social bæredygtighed i arbejdslivet – er vi på rette vej?

Debatpanel:

**Christine Secher**, fagleder, Future of Work, DI – Dansk Industri

**Anne Sofie Fogtmann**, arbejdsmarkedsdirektør,  
Akademikerne

Moderator:

Anne Holm Sjøberg, chef for  
bæredygtighed, Dansk Standard



# Pause 15:25 - 15:40



15:40 – 16:05

# Neurodiversitet og fleksibilitet – hvordan kan de rette rammer styrke trivsel og opgaveløsning?



# Neurodiversitet på arbejdspladsen

## - En guide til virksomheder



Hent guiden her: [www.ds.dk/neurodiversitet](http://www.ds.dk/neurodiversitet)

Se webinar om guiden: <https://www.ds.dk/da/webinarer/lancering-af-ny-guide-om-neurodiversitet-paa-arbejdspladsen?signup=true>

# Arbejdsgruppen



**Helle Niewald**  
DI – Dansk  
Industri  
HETN@DI.dk



**Carsten Lassen**  
Specialisterne  
car@  
specialisterne.com



**Emma-Sofie  
Hestbech**  
ESHestbech  
esh.hestbech  
@gmail.com



**Freja Ive  
Rasmussen**  
Læger med ADHD  
freja@twist  
academics.dk



**Lise Aagesen**  
Dansk Standard  
laa@ds.dk



**Dorte Kulle**  
Dansk Standard  
dku@ds.dk



**Connie Riskær-  
Smidt**  
IDA  
COS@ida.dk



**Iselin Seier Islin**  
INKLUSION 2.0  
Iselin@inklusion2  
.dk



**Anne Sofie  
Fogtmann**  
Akademikerne  
ASF@AC.dk



**Martin Rasmussen**  
Dansk Metal  
mras@  
danskmetal.dk



**Brynhild Sandvej**  
(Dansk Standard)  
brynhildsandvej2  
@gmail.com



**Tina Fogh**  
CABI  
tif@cabiweb.dk

15:45 – 15:55

# Neurodiversitet og fleksibilitet – hvordan kan de rette rammer styrke trivsel og opgaveløsning?

v/ Carsten Lassen, direktør, Specialisterne





## Dansk Standards Bæredygtighedsdag

Neurodiversitet og fleksibilitet

**Specialisterne Juni 2026**

Carsten Lassen, Adm dir. Specialisterne Danmark



# Adgang til neurodivergente talenter



Vi finder

Vi udvikler

Vi matcher

Vi integrerer

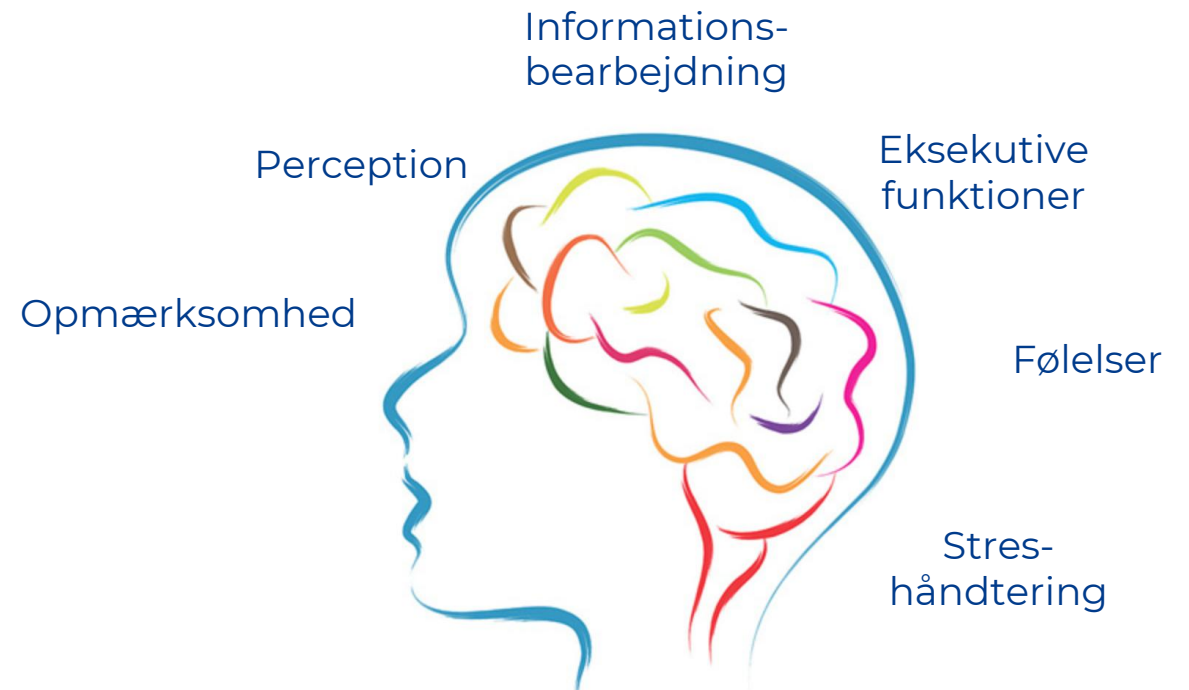


[https://youtu.be/EcOJKDfUUaw?si=RzkxxHGhk\\_pkbX61](https://youtu.be/EcOJKDfUUaw?si=RzkxxHGhk_pkbX61)

# 15-20% af alle mennesker er neurodivergente

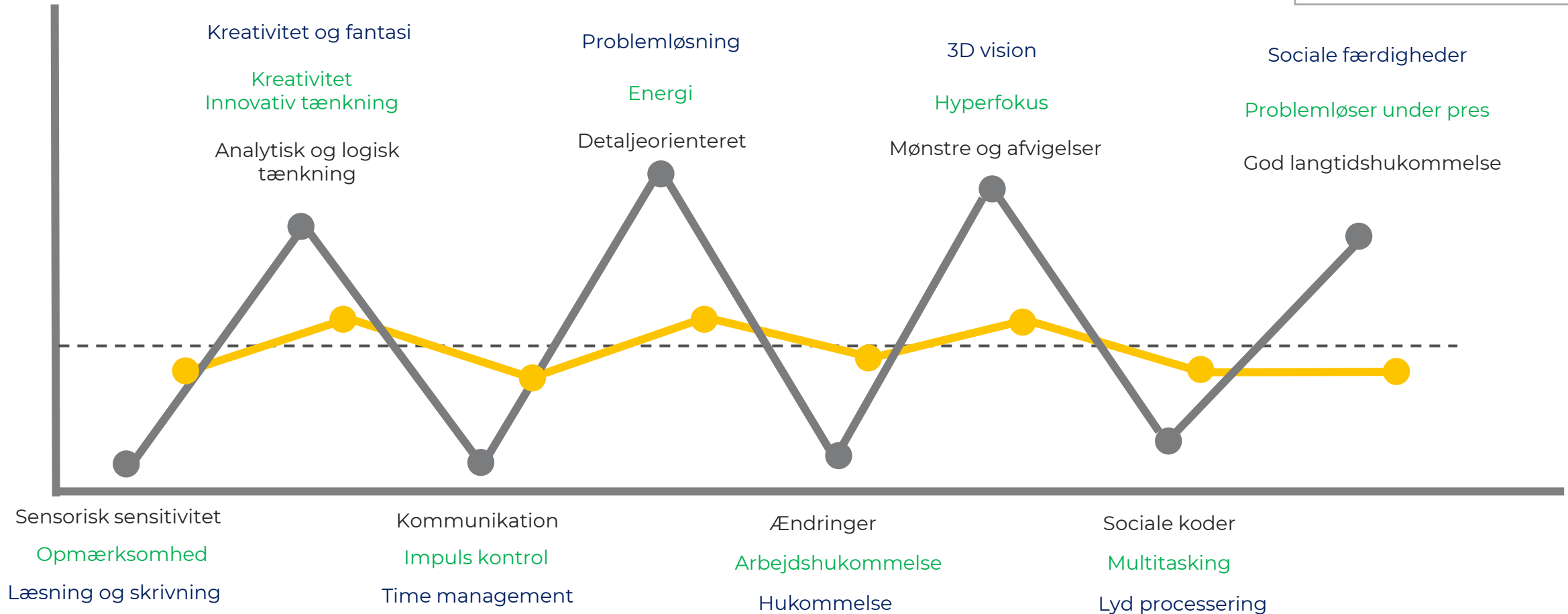
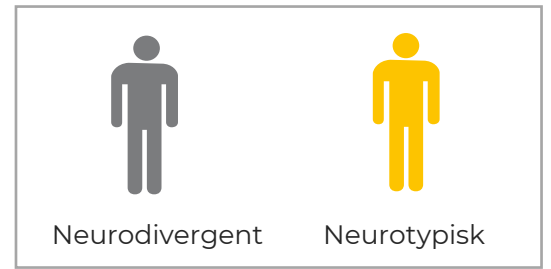
Neurodiversitet omfatter typisk :

Autisme  
ADHD  
Ordblindhed



# Forskellige evner

Autisme ADHD/ADD Dysleksi





# Kanariefuglen

**Hvad neurodivergente kollegaer reagerer på først, oplever alle senere**

- f.eks. uklar kommunikation, uforudsigelighed og dårlig struktur, der påvirker både trivsel og performance ...

**for os alle**



# Samme adfærd – forskellig fortolkning

## ***Adfærd: Fokus på detaljen***

Udfordring: Kan virke langsommere i opgaveløsning

Styrke: Leverer høj kvalitet og færre fejl

## ***Adfærd: Systematisk tænkning***

Udfordring: Kan virke afvisende overfor ændringer

Styrke: Skaber struktur og forudsigelighed i komplekse processer

## ***Adfærd: Hyperfokus***

Udfordring: Svært at give slip på en opgave

Styrke: Enorm produktivitet og indlevelse, når man arbejder i det rette område

## ***Adfærd: Direkte kommunikation***

Udfordring: Kan opfattes som "for direkte"

Styrke: Klare budskaber uden unødvendig støj → effektivitet

# Udfordringerne

Uklar kommunikation

Uforudsigelighed og forandring

Sanseoverbelastning

Sociale forventninger og smalltalk

Manglende forståelse og støtte

# Hvad hjælper

Klar ramme og forventninger

Struktur, deadlines og forudsigelighed

Stille zoner og fleksible pauser

Bevidsthed blandt kolleger og ledere

At anerkende styrker i stedet for at fokusere på "afvigelser"



# Key Takeaways

1. Forskellige hjerner er ikke en udfordring – de er en fordel.
2. Små justeringer har stor betydning – og gavner os alle
3. Styrker vokser, når omgivelserne tillader det.



**“ONE SIZE FITS NOBODY.”**

15:55 – 16:05

# Neurodiversitet og fleksibilitet – hvordan kan de rette rammer styrke trivsel og opgaveløsning?

v/ Tina Fogh, seniorkonsulent, Cabi

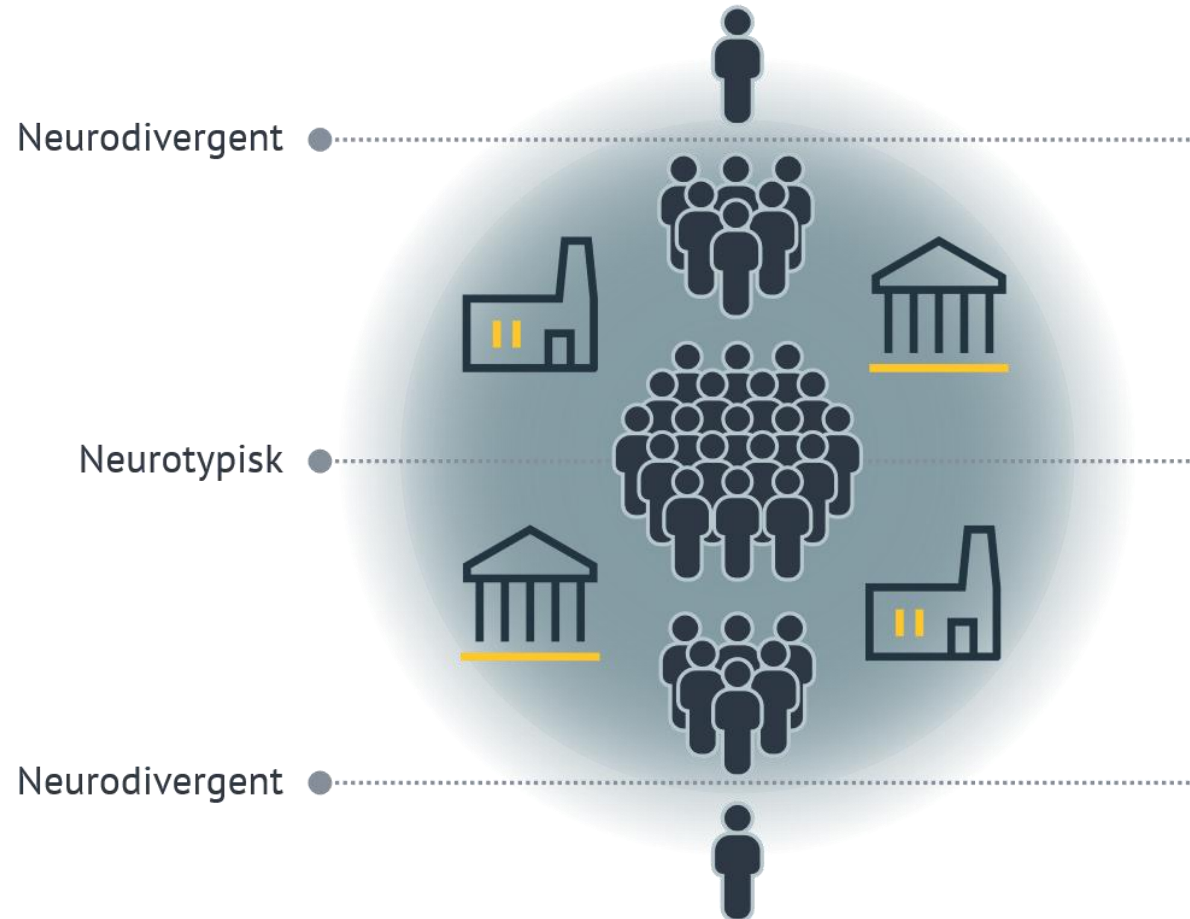


# DS bæredygtighedsdag 2026

**Neurodiversitet og fleksibilitet –  
hvordan kan de rette rammer styrke  
trivsel og opgaveløsning?**



# Arbejdsmarkedets indretning - rammer, krav og forventninger




# Hvordan ser en neurodivergente medarbejder ud?



# Udfordringer ved fx

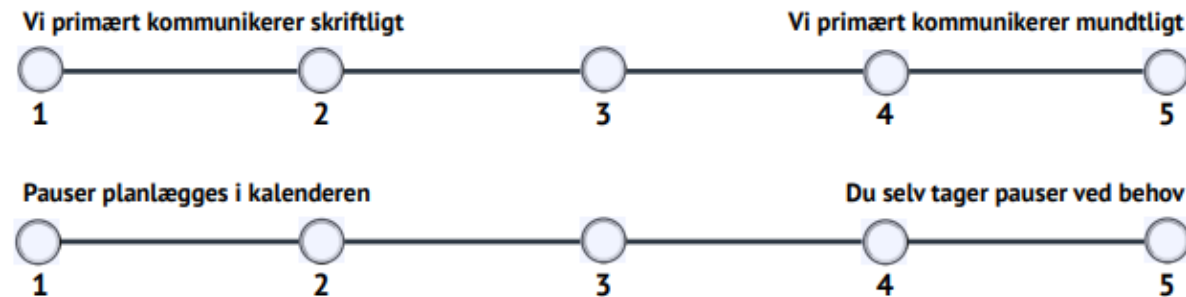
- Opmærksomhed
- Impulsivitet
- Hyperaktivitet
- Følelsesregulering
- Svært ved at tolke sociale sammenhænge
- At læse andre mennesker
- Energiforvaltning
- Lys, lyd, lugt og konsistenser
- Opfatter kommunikation meget konkret
- Læse-/skrivevanskeligheder
- Antennerne for langt ude

# Fem gode råd til ledelse af neurodivergente medarbejdere

-  1 Vær åben og udfordr vanetænkningen
-  2 Afklar medarbejderens præferencer
-  3 Find løsninger sammen
-  4 Følg op og juster løbende
-  5 Vær konkret og tydelig i din kommunikation

# Værktøj: Bliv klogere på din medarbejders præferencer

På en skala fra 1-5, foretrækker du at...



**Formål med værktøjet er:**

- at skabe en god og åben dialog fra starten
- at skabe overblik og forståelse for, hvordan den enkelte medarbejder trives og udfører sit arbejde bedst.



# Fem gode råd til ledelse af neurodivergente medarbejdere

-  1 Vær åben og udfordr vanetænkningen
-  2 Afklar medarbejderens præferencer
-  3 Find løsninger sammen
-  4 Følg op og juster løbende
-  5 Vær konkret og tydelig i din kommunikation

# Fem gode råd til ledelse af neurodivergente medarbejdere

-  1 Vær åben og udfordr vanetænkningen
-  2 Afklar medarbejderens præferencer
-  3 Find løsninger sammen
-  4 Følg op og juster løbende
-  5 Vær konkret og tydelig i din kommunikation

# Værktøj: Følg løbende op på din medarbejders trivsel

	Medarbejderens kommentar	Lederens kommentar
Hvilke opgaver har du haft det bedst med at løse, fx. den seneste måned?		
Hvad kan forstyrre dig i at løse opgaven?		
Hvilke opgaver vil du gerne have flere af?		
Hvilke opgaver vil du gerne have færre af?		
Er der noget i samarbejdet med kollegaerne, der forstyrrer dig?		
Hvad kan fx forhindre dig i at udføre dit arbejde tilfredsstillende?		
Hvordan går det med at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen?		

# Fem gode råd til ledelse af neurodivergente medarbejdere

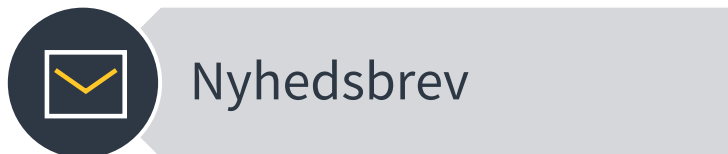
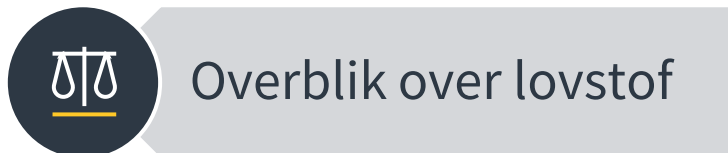
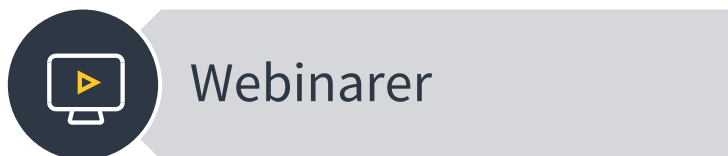
-  1 Vær åben og udfordr vanetænkningen
-  2 Afklar medarbejderens præferencer
-  3 Find løsninger sammen
-  4 Følg op og juster løbende
-  5 Vær konkret og tydelig i din kommunikation

# Værktøj: Stil skarpe spørgsmål ved opgaveoverlevering

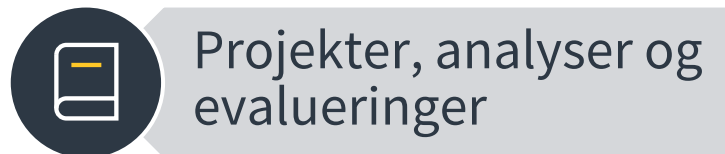
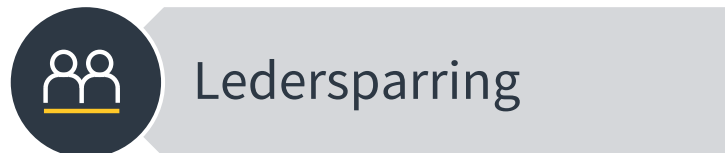
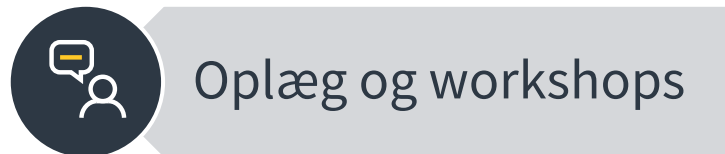
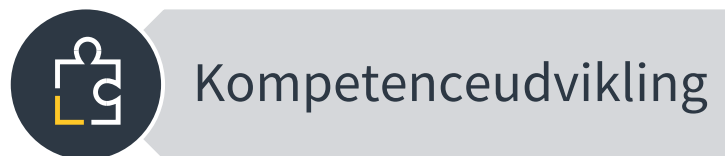
De 10 H'er	
Hvad skal jeg lave? (Mål/opgave)	
Hvorfor skal jeg lave det? (Mening)	
Hvordan skal jeg lave det? (Metode)	
Hvor meget skal jeg lave? (Mængde)	
Hvor længe skal jeg lave det? (Tidshorisont)	
Hvornår skal jeg lave det? (Tidspunkt)	
Hvor skal jeg lave det? (Placering)	
Hvem skal jeg lave det med? (Personer)	
Hvem kan jeg få hjælp af? (Tryghed)	
Hvad skal jeg bagefter? (Næste aktivitet)	

# Cabi tilbyder

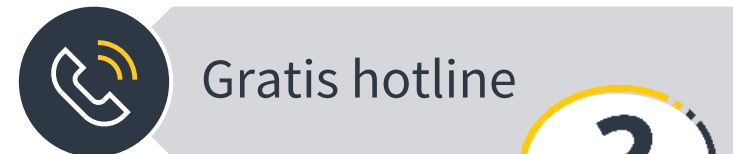
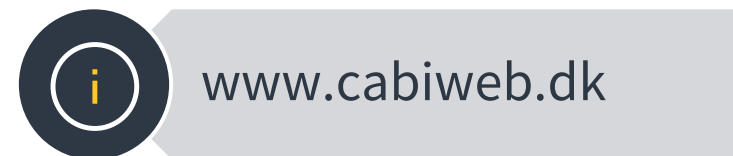
## Viden og værktøjer



## Konsulentytelser



## Brug Cabi



**Spørg Cabi**   
Ring 8612 8855

16:05-16:20

# Diversitet og trivsel i samfundet og på arbejdsmarkedet

v/ Serdal Benli,  
borgmester i Gladsaxe Kommune



16:20 – 16:30

# Hvordan kan det fælles arbejde med standarder styrke den sociale bæredygtighed på arbejdspladsen?

v/ Kirsten Sasady, CEO High Performance Institute  
og forperson for DS udvalg 'Governance' (S-1000 U9)  
Lise Schmidt Aagesen, chefkonsulent, Dansk Standard  
Dorte Kulle, chefkonsulent, Dansk Standard



# 01

## Governance og social bæredygtighed

Social bæredygtighed handler ikke kun om mennesker. Det handler også om, hvad organisationer er designet til at **optimere** efter.



### LOGIK 3

Langsigtet værdiskabelse  
Mennesker • Samfund • Planet



### LOGIK 2

Langsigtet egeninteresse  
ESG • Do No Harm



### LOGIK 1

Kortsigtet egeninteresse  
Profit først



**Governance er det system, der styrer og prioriterer.**

Det bestemmer, hvad organisationen optimerer efter – og hvilken værdi den skaber.



**De fleste organisationer optimerer stadig efter kortsigtet profit –**

på bekostning af mennesker, samfund og planet.



**Derfor er social bæredygtighed stadig så svært.**

**Governance bestemmer,  
hvad organisationen optimerer efter.**

# 02

## ISO 37011: Purpose-Driven Organizations

Fra profit som **mål**  
til profit som **middel**



### Manglende bæredygtighed

er i sin kerne et omfattende  
governance-svigt på alle  
niveauer.



### Fejlagtig antagelse

Økonomisk indtjening er blevet  
et mål i sig selv frem for et  
middel til trivsel og værdiskabelse.



### ESG er ikke nok

“Do no harm” er vigtigt, men  
skaber ikke i sig selv den  
positive værdi, verden har  
brug for.



# 03

ISO 37401

## Diversity Management

Ledelsessystemstandard  
under ISO/TC 309



### FORSKELLIGHED

Forskellige mennesker,  
perspektiver og erfaringer

### LEDELSE

Retning, rammer og  
inkluderende kultur

### VÆRDISKABELSE

Bedre beslutninger,  
innovation og resultater

### Hvorfor arbejde med mangfoldighed på governance-niveau?

- ✓ **Kobler** mangfoldighed til organisationens strategi og værdiskabelse
- ✓ **Gør** mangfoldighed til et fælles ledelsesansvar
- ✓ **Skaber** bedre beslutninger, innovation og resultater gennem flere perspektiver



# Internationale standarder for arbejdsmiljø

## Et godt fundament for social bæredygtighed på arbejdspladsen



### ISO 45001 - Arbejdsmiljøledelse

ISO 45001 er en international anerkendt standard indenfor arbejdsmiljøledelsessystemer. Standarden kan bruges af enhver organisation, stor eller lille, uanset dens virkefelt.



### ISO 45002 - Vejledning til implementering af 45001

ISO 45002 giver jer vejledning at etablere, implementere og forbedre et arbejdsmiljøledelsessystem efter ISO 45001. Vejledningen giver praktisk hjælp til at omsætte kravene fra 45001 til konkrete processer og handlinger.



### ISO 45003 - Psykisk arbejdsmiljø

Den internationale standard ISO 45003 er et stærkt værktøj til at arbejde organisatorisk og kontinuerligt med psykisk arbejdsmiljø i et etableret arbejdsmiljøledelsessystem.



### ISO 45004 - Præstationsevaluering

Med ISO 45004 får I en vejledning til effektivt at overvåge, måle, analysere og evaluere jeres arbejdsmiljøpræstation og dermed sikre, at I opnår de ønskede resultater.



### ISO 45005 og 45006 - Forebyggelse og håndtering af smitsomme sygdomme

Med ISO 45005 og 45006 får I en praktisk og handlingsorienteret vejledning til effektivt at forebygge, kontrollere og håndtere smitsomme sygdomme på arbejdspladsen, for at beskytte medarbejdere, kunder, besøgende og andre relevante interessenter.



### ISO 45007 - Klimaforandrings påvirkning af arbejdsmiljø

ISO/PAS 45007 er en international specifikation, der giver jer vejledning til at identificere og håndtere arbejdsmiljørisici som følge af klimaforandringer og klimatiltag.



### ISO 45008 - Distancearbejdspladser

Den kommende standard ISO 45008 giver praktisk vejledning til, hvordan I kan skabe et godt arbejdsmiljø, sikkerhed og trivsel for medarbejdere, der har distancearbejde, fx hjemme, på kunders lokationer, i private hjem eller på isolerede eksterne arbejdssteder.



### ISO 45009 - Lederskab og styring

Den kommende standard ISO 45009 giver ledelsen og bestyrelserne et klart grundlag for at styrke ledelse og governance i arbejdsmiljøet.



### ISO 45010 - Overgangsalder og menstruel sundhed på arbejdspladsen

ISO 45010 er en international standard, der giver vejledning til håndtering af forhold relateret til menstruation, menstruel sundhed og overgangsalder på arbejdspladsen.



### ISO 45011 - Arbejdsmiljøledelse for SMV'er

ISO 45011 er en potentielt kommende standard med vejledning til små organisationer, der vil forbedre arbejdsmiljøet på en enkel og effektiv måde.



### Neurodiversitet på arbejdspladsen

Howdan skaber man en arbejdsplads, hvor flere neuroprofiler kan trives, bidrage og udvikle sig - til gavn for både mennesker, drift og konkurrenceevne?

[Læs mere her](#)





## ISO 45003 – Psykisk arbejdsmiljø



### ISO 45003 - Psykisk arbejdsmiljø

Den internationale standard ISO 45003 er et stærkt værktøj til at arbejde organisatorisk og kontinuerligt med psykisk arbejdsmiljø i et etableret arbejdsmiljøledelsessystem.

### Med ISO 45003 får I:

- et fælles, internationalt anerkendt grundlag for arbejdet med psykisk arbejdsmiljø
- konkrete værktøjer til at identificere, vurdere og reducere psykosociale risici
- styrket ledelsesforankring og medarbejderinddragelse
- understøttelse af ISO 45001 og eksisterende arbejdsmiljøarbejde
- et værktøj til bedre trivsel, lavere fravær og en mere bæredygtig organisation.

Forventer at ISO 45003 skal revideres opstart  
ultimo 2026  
Dansk indstilling – integrering af sorg



# ISO 45010 – Overgangsalder og menstruel sundhed på arbejdspladsen



## ISO 45010 – Overgangsalder og menstruel sundhed på arbejdspladsen

ISO 45010 er en international standard, der giver vejledning til håndtering af forhold relateret til menstruation, menstruel sundhed og overgangsalder på arbejdspladsen.

### Med ISO 45010 får I:

- et fælles, internationalt anerkendt grundlag for arbejdet med menstruation, menstruel sundhed og overgangsalder på arbejdspladsen
- konkrete anbefalinger og værktøjer til at identificere barrierer og iværksætte relevante tilpasninger, som fysiske arbejdsforhold, arbejdstilrettelæggelse og politikker
- styrket ledelsesforankring, dialog og psykologisk tryghed
- styrket trivsel og engagement, øget tilknytning og en mere inkluderende og bæredygtig organisation.

ISO 45010 lanceres den 23. september  
i FN Byen  
Bliver frit tilgængelig



Guide overgangsalder på  
arbejdspladsen  
Hent frit her [\[link\]](#)



# Neurodiversitet på arbejdspladsen



## Neurodiversitet på arbejdspladsen

Hvordan skaber man en arbejdsplads, hvor flere neuroprofiler kan trives, bidrage og udvikle sig – til gavn for både mennesker, drift og konkurrenceevne?



Guide om Neurodiversitet  
på arbejdspladsen  
Hent frit her [\[link\]](#)

Mulig international standard  
ISO 4501X  
Evt. fælles med HR området

## Guiden indeholder forslag til overvejelser om:

- Hvordan I kan sætte en tydelig retning og forankre arbejdet ledelsesmæssigt
- Hvordan rekruttering og onboarding kan tilrettelægges med fokus på opgaver, rammer og fleksibilitet
- Hvordan I opbygger en kultur med plads til forskellighed og fælles ansvar
- Hvordan ledelse, struktur og arbejdsmiljø i hverdagen kan justeres med enkle greb
- Hvordan trivsel, tilknytning og udvikling styrkes over tid
- Hvordan I håndterer perioder med udfordringer på en bæredygtig måde
- Hvordan I løbende følger op og justerer jeres indsatser

DS  
Bæredygtighedsdag  
2026



Ansvarlig  
Dorte Kulle  
dku@ds.dk

# Human resource management – Workforce well-being - Guidelines for thriving workplaces

ISO/DIS 30441 – under development - due in 2027



Scope: This document provides guidance for organizations to develop and maintain organizational conditions and practices that support and promote workforce well-being, thereby contributing to HRM outcomes and the strategic goals of the organization.

## Measures:

Mental well-being

Cognitive well-being

Physical well-being

Social well-being

## Outcomes:

Productivity

Organizational capacities

Work environment improves

Performance better – eg. reduced turnover

16:30-16:50

## Bæredygtighed bordet rundt

Hils på de andre deltagere ved jeres bord og fortæl kort, hvilke udfordringer og styrker I ser ved at fokusere på social bæredygtighed på jeres arbejdsplads?

- Hvilke af dagens temaer har inspireret dig mest?
- Hvilke små tiltag kunne din arbejdsplads indføre i morgen?
- Hvad mener du, at der er brug for, for at få mere social bæredygtighed på arbejdspladserne?



16.55 – 17:55

# Opsamling og netværk

v/ Anne Holm Sjøberg  
chef for bæredygtighed, Dansk Standard



# Tak for i dag!

