

# DS Bæredygtighedsdag 2025



# Velkommen til DS Bæredygtighedsdag

v/ Tina Helsted Vengsgaard,  
direktør, Dansk Standard



# Dagens oplægsholdere



## Program

### **14:00 – 14:05 Velkomst til DS Bæredygtighedsdag**

v/ Tina Helsted Vengsgaard, direktør, Dansk Standard

### **14:05 – 14:25 Bæredygtighed i stormvejr – er der håb for den grønne transition?**

v/ Mickey Gjerris, forfatter og lektor i bioetik ved Københavns Universitet.

### **14:25 – 14:55 Debat: Bæredygtighed i en brydningstid**

#### **Panel:**

- Christian Friis Bach, MF for Venstre, formand for Det Udenrigspolitiske Nævn,
- Marianne Bigum, MF for SF, formand for 2030-netværket.
- Marie Gad Hansen, Vicedirektør, Dansk Industri
- Ellen Marie Friis Johansen, CSR-chef, Dansk Erhverv

Moderator: Anne Holm Sjøberg, afdelingschef, Dansk Standard

### **14:55- 15:15 Pause**

### **15:15 – 15:30 Case: Bæredygtig innovation – fra naturligt restprodukt til byggemateriale**

v/ Mads Arentoft, adm. direktør i Søuld

### **15:30 – 15:45 Den forretningsmæssige værdi af bæredygtighed**

v/ Annemarie Meisling, medstifter og partner hos Koral

### **15:45 – 16:00 Case: Vi vil mere for den sociale bæredygtighed**

v/ Bo Normann Rasmussen, adm. direktør AP Pension

### **16:00 – 16:15 Social bæredygtighed som konkurrenceparameter**

v/ Vibeke Boeskov, programchef, EQUALIS

### **16:15 – 16:30 Case: Ledelsesløs organisering – fremtidens bæredygtige ledelsesmetoder**

v/ Pernille Dam Naumann, funktionsleder, JAC (Job-, Aktivitets- og Kompetencecentret), Gentofte kommune

### **16:30 – 16:45 God governance som forudsætning for bæredygtighed**

v/ Sara Krüger Falk, direktør, UN Global Compact Network Denmark

### **16:45 – 17:15 Opsamling og netværk**

v/ Jo Anna Solvig Jansen, Fagleder for Bæredygtighed, Dansk Standard

Vi samler op på dagens gode input og byder på et glas vin.



# DS Bæredygtighedsdag

## Program 2025



14:05 – 14:25

# Bæredygtighed i stormvejr – er der håb for den grønne transition?

v/ Mickey Gjerris, forfatter og lektor i bioetik  
ved Københavns Universitet



14:25 – 14:55

# Bæredygtighed i en brydningstid

Debatpanel:

- Christian Friis Bach, MF for Venstre, formand for Det Udenrigspolitiske Nævn
- Marianne Bigum, MF for SF, formand for 2030-netværket
- Marie Gad Hansen, Vicedirektør, Dansk Industri
- Ellen Marie Friis Johansen, CSR-chef, Dansk Erhverv

Moderator: Anne Holm Sjøberg, afdelingschef for bæredygtighed og digitalisering, Dansk Standard



# 14:55 - 15:15 Pause



ESG

# Environment - Miljø



15:15 – 15:30

# Case: Bæredygtig innovation – fra naturligt restprodukt til byggemateriale

v/ Mads Arentoft, adm. direktør i Søuld



# Søuld



**Mads Arentoft, CEO**  
DS Bæredygtighedsdag 2025

Acoustic materials made  
from eelgrass for healthy living.



Søuld showroom

## COMPANY

---

FOUNDED IN 2010, SØULD'S MISSION IS TO PRODUCE FUNCTIONAL, SUSTAINABLE AND BEAUTIFUL ALTERNATIVES TO TRADITIONAL BUILDING MATERIALS THAT CAN IMPROVE SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY, WHILST ALSO IMPROVING HUMAN HEALTH AND WELL-BEING.

The Søuld team constantly strives to push the limits of eelgrass processing, to enhance product quality and devise healthy and sustainable solutions that meet the needs of the industry and end-users.

Today Søuld is directed by Co-founders Kirsten Lynge & Tobias Øhrstrøm together with the partner Mads Arentoft. Total number of employees are 8.



R&D, DESIGN & CREATIVE DIRECTION  
TOBIAS ØHRSTRØM  
Architect maa & Architectural Engineer, Co-founder



RAW  
MATERIAL  
KIRSTEN  
LYNGE  
Sustainable Design Engineer, Co-founder



CEO & SALES  
MADS ARENTOFT  
Partner



Fresh eelgrass collected at Bogø

## THE SUSTAINABILITY CHALLENGE

---

40% OF THE WORLD'S CO<sub>2</sub> EMISSIONS COME FROM THE CONSTRUCTION SECTOR. WE CAN HELP CHANGE THE COURSE OF THE CONSERVATIVE INDUSTRY WITH A NEW HEALTHY CO<sub>2</sub>-STORING MATERIAL.

Today approx. 40% of the world's CO<sub>2</sub>-emissions comes from the construction sector. Many of the building materials used today require large amounts of resources to manufacture and can rarely be recycled or upcycled. Our acoustic product consists of the natural raw material eelgrass; an readily available resource that binds significant amounts of CO<sub>2</sub> while growing in the ocean and thus can store CO<sub>2</sub> in the product and lower the climate footprint of buildings.

We have the opportunity to offer the market a new material with really good acoustic properties based on an unused natural resource that can also be recycled. The goal is to demonstrate that the product is a real alternative to special mineral wool-based acoustic products, and we expect that it will provide new business opportunities in areas where demands are made for increased sustainability, health and a high fire class. Our product holds all of these qualities.

## THE SOLUTION

---

MADE FROM LOCALLY-SOURCED MATERIALS  
AND TECHNIQUES HONED OVER CENTURIES.

Eelgrass's use in construction dates back to the 1600's, when settlers of Læsø island would forge thick roofthatching for their 'seaweed houses'—a technique unseen anywhere else in the world.

Enhanced through state-of-the-art technology, Søuld's work represents a passionate reinvention of Denmark's forgotten seaweed house heritage.

After a decade of research and development into the material, Søuld has emerged as an expert in eelgrass and is the first company to convert the material into CO<sub>2</sub>-storing building materials that combine high acoustic performance, safety and health with sustainability and modern aesthetics.



The eelgrass houses at Læsø



Fresh eelgrass at Amager

## COASTAL ORIGINS



AN ABUNDANT SEA PLANT FOUND  
ALONG THE DANISH COAST.

Eelgrass is a flowering marine plant that grows in shallow seafloor meadows and naturally renews itself every year. After shedding its leaves, it washes ashore without human intervention, where it can be gently collected and dried by sun and wind.

In partnership with local farmers, municipalities, ecologists and The Coastal Directive, Søuld has developed responsible collection practices that protect ecosystems, safeguard eelgrass meadows and sustain a centuries-old local trade.

Eelgrass remains under pressure in Denmark due to oxygen depletion and algae bloom, but restoration projects are underway and the potential for growth is significant. The same eelgrass species used by Søuld is found globally, offering long-term sourcing prospects in places such as Northern Germany, Sweden, parts of Mexico and the USA, Australia and the Black Sea.





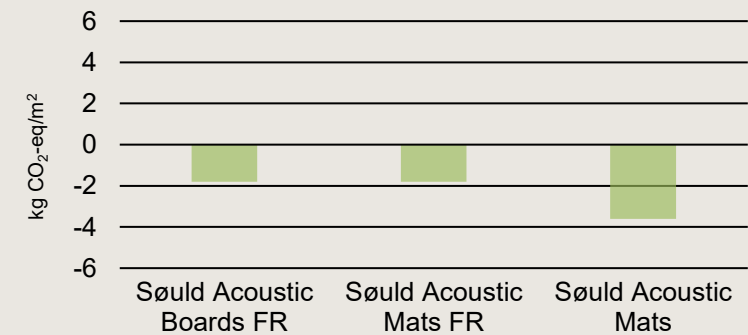
Søuld's production facility

CO<sub>2</sub>-NEGATIVE

SØULD HAS A NEGATIVE CO<sub>2</sub> FOOTPRINT IN THE PRODUCTION PHASE (A1-A3) OF UP TO -3,6 KG CO<sub>2</sub>EQ/M<sup>2</sup>,  
SØULD CAN OFFER A CARBON NEGATIVE MATERIAL IN A HIGH-EMITTING INDUSTRY

Eelgrass binds large amounts of CO<sub>2</sub> during its growth and if left to decompose, it would release CO<sub>2</sub> back into the atmosphere. By safely storing this CO<sub>2</sub> in durable building materials, Søuld's products serve as carbon sinks which result in a highly positive climate impact. Søuld can hereby offer a carbon negative material in a high-emitting industry, and the products have a unique market position as being CO<sub>2</sub> storing.

GLOBAL WARMING POTENTIAL (GWP) FOR MODULES A1-A3





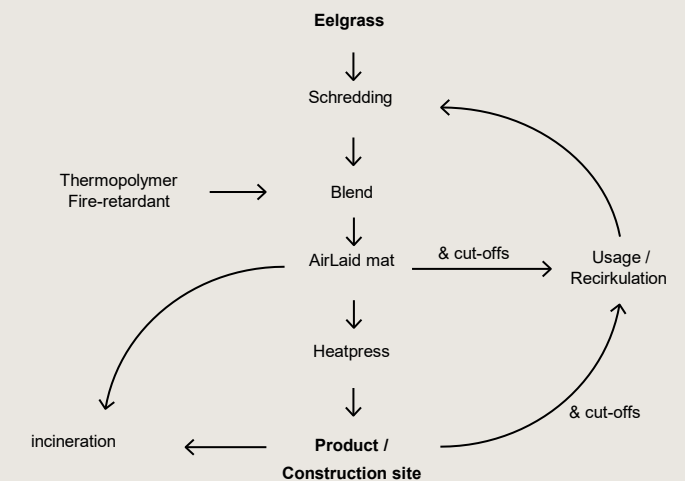
Cut-offs from construction sites to be recycled. Picture from IKEA - all cut-offs where sent back to Sould and reused

## PRODUCTION CIRCULARITY

SØULD'S PRODUCTS ARE DESIGNED  
FOR CIRCULARITY

Søuld's products are designed for circularity. When they reach their end-of-life after many years of use, they can be returned to the factory, re-shredded and either blended into standard products or used to create a base for second-generation Søuld materials. This process ensures the products' sustainability throughout the entire life-cycle.

Søuld products that are not returned to the factory can be sent for combustion at heating plants. So Søuld's products and processes are designed to be fully circular and with the lowest environmental impact possible.





Sould Acoustic Mats in private villa

KEY BENEFITS OF SØULDS PRODUCTS

1

SOUND ABSORBING



As a result of the material's porous structure, Sould's Acoustic Mats deliver an exceptional sound absorption across a wide range of frequencies.

2

FIREPROOFING



Sould's Acoustic Mats are crafted from eel-grass which is naturally impregnated with sea salts to result in products with an imbedded fire protection.

3

CARBON STORING



Sould's products serve as carbon sinks which result in a highly positive climate impact. Our certified EPD confirms there is more CO<sub>2</sub> bound in eelgrass than what is emitted during Sould's production of the final product (A1-A3).

4

ROBUST & DURABLE



Sould acoustics are robust and durable. The plants' growth in salt water adds a natural impregnation to the fibres which impede the growth of mold and bacteria.

5

MOISTURE REGULATING



Sould products act as an effective humidity regulator. They absorb excess indoor humidity and release it when the humidity levels drop, thus maintaining an optimal level.

6

LOW EMISSION



Sould's products contain no harmful chemicals or additives, and emissions from the products are extremely low

7

NATURAL CHARACTER



Humans, climate and nature are inseparable and natural materials allow us to slow down and feel at ease. Sould brings an honest ex-pression of nature inside, imparting warmth and a sense of preindustrial human

8

FLEXIBLE SOLUTION



Sould is characterized by tactility and simple design solutions that seamlessly integrate with many contexts and needs.



**IKEA // DM - Do more**  
Copenhagen, Denmark  
Søuld Acoustic Mats FR



**NOMA - Kyoto**  
Kyoto, Japan  
Søuld Acoustic Boards



**Villa - South Zealand**  
South Zealand, Denmark  
Søuld Acoustic Mats



**Spinneybeck // MillerKnoll**  
Getzville NY, USA  
Søuld Baffle



## WORKING WITH SUSTAINABILITY



### THREE PRINCIPLE FOR DRIVING MEANINGFULL SUSTAINABLE PROGRESS

Sustainability demands more than strong environmental performance. It requires a holistic approach that aligns product innovation, organizational practices, and stakeholder commitment. From the perspective of a small but ambitious materials company, these three principles have been essential to staying focused, credible, and forward-moving.

**1. Take a holistic view**

Sustainability extends beyond the product - governance, policies, and responsible practices matter too.

**2. Stay sharply focused**

Clear priorities prevent teams from being overwhelmed and ensure that sustainability efforts strengthen, rather than dilute, the company's direction.

**3. Secure real commitment**

Meaningful progress requires mandate and support—from investors, leadership, or the broader organization. It's the backbone that keeps long-term sustainability work moving.



# Søuld

ACOUSTIC MATERIALS MADE  
FROM EELGRASS FOR HEALTHY LIVING

Mads Arentoft  
CEO  
[mads@sould.dk](mailto:mads@sould.dk)  
+45 23 66 70 17

15:30 – 15:45

# Den forretningsmæssige værdi af bæredygtighed

v/Annemarie Meisling, medstifter og partner hos Koral





# Commercialising Sustainability

Dansk Standard

27 November 2025

# KORAL

The context

# Impact and regulation used to drive the agenda



The context

# Today it is a matter of business value



## New focus areas for sustainability

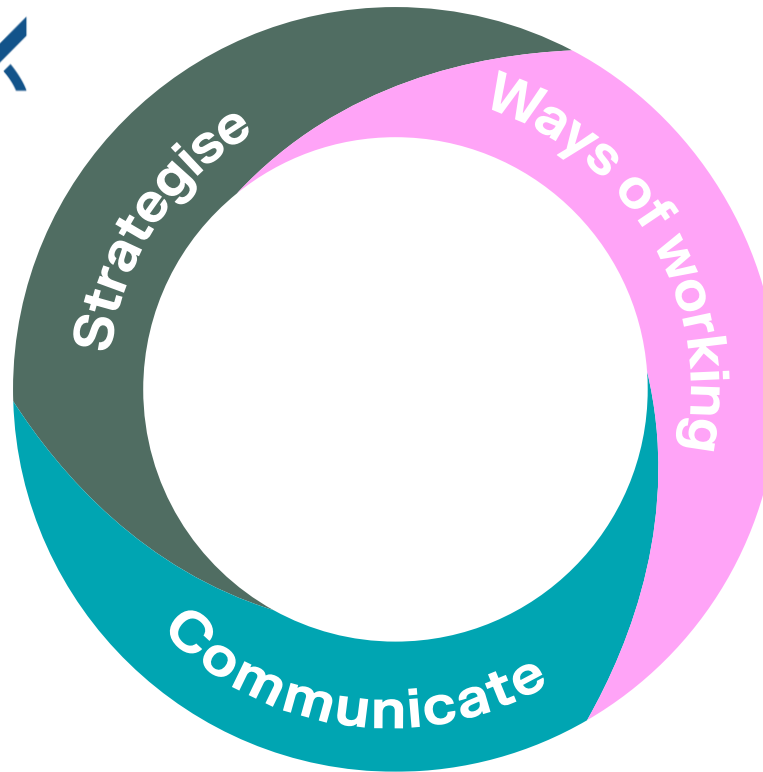
- Business and commercial value
- Competitiveness, geopolitics and resilience
- From “Why” to “How”
- Improve efficiency through data and AI
- Communication of impact and customer value

**Koral is strategic sustainability and  
communications advisory firm.**

**We help companies create business value  
from sustainability.**

Koral's clients

# Our customers are zooming in on business value



# Sustainability can generate many types of value

Today there is a strong focus on commercialization

|            |                                                                                                                        |                                                                                                             |                                                                                                            |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Commercial | <b>Customer preferences</b><br>Understand customer's sustainability related needs and develop solid value propositions | <b>Product innovation</b><br>Adjust products to capture new markets opportunities and drive revenue growth  | <b>Sales &amp; Marketing</b><br>Develop key messages, data and tools to support sales & marketing          |
|            | <b>Resource use</b><br>Lower costs, reduce waste, and optimize resource utilization.                                   | <b>Supply chain</b><br>Diversify suppliers, strengthen resilience, and build transparency.                  | <b>People</b><br>Attract talent, increase loyalty and motivation among employees                           |
|            | <b>Policy</b><br>Build the trust and relations to influence the policy that affects the industry and company           | <b>Brand</b><br>Differentiate your brand by addressing societal challenges and delivering tangible results. | <b>Financial</b><br><b>Finance</b><br>Reduce risk exposure, access green financing, and attract investors. |

# 5 steps for commercial sustainability

How to embed sustainability into your commercial strategy



## Understand customer needs

- B2B and B2C have different needs
- Segment needs by
  - Sustainability needs
  - Traditional needs



## Build the value proposition

- Align messaging with customer needs on e.g.
  - Competitiveness
  - Resilience
  - Lifestyle
  - Health



## Product development

- Update products based on customer needs (if needed):
  - Adapt
  - Improve
  - Innovate



## Equip sales organization

- Train and equip commercial teams to activate value through:
  - Messages
  - Tools
  - Data
  - Calculators
  - ...and KPIs



## Engage customers

- Deepen loyalty and satisfaction
  - Marketing
  - Campaigns
  - Partnerships
  - Co-innovation
  - End-user engagement

# Sustainability can sell, but many companies don't sell it well!



Business to consumer



Business to business

# It all starts with understanding customer needs

Business to consumer



Some customers are interested in circularity design.....



..but most value products with a longer lifespan and the ability to customize the design

# It all starts with understanding customer needs.

Business to business



Some customers are looking for a bank that helps them reduce carbon emissions....



..but most value a bank that strengthen their long-term competitiveness and resilience

# Step 1: How to understand your customer needs?

|     | Sustainability needs                                                                                                     | Traditional customer needs                                                                           | How to identify needs?                                                                                                                |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B2B | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tenders</li><li>• Request for proposals</li><li>• Sustainability goals</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cost</li><li>• Compliance</li><li>• Risk reduction</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Assess supplier requirements</li><li>• Interviews &amp; surveys</li><li>• AI search</li></ul> |
| B2C | <ul style="list-style-type: none"><li>• Certified</li><li>• Refillable</li><li>• Plastic-free</li></ul>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Durable</li><li>• Ethical</li><li>• Health-driven</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Social listening</li><li>• Customer insights</li><li>• Real time AI Marketing panel</li></ul> |

# 5 steps for commercial sustainability

How to embed sustainability into your commercial strategy



## Understand customer needs

- B2B and B2C have different needs
- Segment needs by
  - Sustainability needs
  - Traditional needs



## Build the value proposition

- Align messaging with customer needs on e.g.
  - Resilience
  - Efficiency
  - Health



## Product development

- Update products based on customer needs (if needed):
  - Adapt
  - Improve
  - Innovate



## Equip sales organization

- Train and equip commercial teams to activate value through:
  - Messages
  - Tools
  - Data
  - Calculators
  - ...and KPIs



## Engage customers

- Deepen loyalty and satisfaction
  - Marketing
  - Campaigns
  - Partnerships
  - Co-innovation
  - End-user engagement

# Step 2: Build the value proposition

How Novonesis explain the 'sustainable' value proposition to their B2B customers:

Our products:

- Help farmers by enhancing soil and battling extreme weather
- Enable producers to create more with fewer resources
- Prevent food waste

Case: Novonesis

# 5 steps for commercial sustainability

How to embed sustainability into your commercial strategy



## Understand customer needs

- B2B and B2C have different needs
- Segment needs by
  - Sustainability needs
  - Traditional needs



## Build the value proposition

- Align messaging with customer needs on e.g.
  - Competitiveness
  - Resilience
  - Lifestyle
  - Health



## Product development

- Update products based on customer needs (if needed):
  - Adapt
  - Improve
  - Innovate



## Equip sales organization

- Train and equip commercial teams to activate value through:
  - Messages
  - Tools
  - Data
  - Calculators
  - ...and KPIs



## Engage customers

- Deepen loyalty and satisfaction
  - Marketing
  - Campaigns
  - Partnerships
  - Co-innovation
  - End-user engagement

## Step 3: Product development



**Beosound**  
Cradle to  
Cradle re-certified

Case: B&O

# 5 steps for commercial sustainability

How to embed sustainability into your commercial strategy



## Understand customer needs

- B2B and B2C have different needs
- Segment needs by
  - Sustainability needs
  - Traditional needs



## Build the value proposition

- Align messaging with customer needs on e.g.
  - Competitiveness
  - Resilience
  - Lifestyle
  - Health



## Product development

- Update products based on customer needs (if needed):
  - Adapt
  - Improve
  - Innovate



## Equip sales organization

- Train and equip commercial teams to activate value through:
  - Messages
  - Calculators
  - Data
  - ...and KPIs



## Engage customers

- Deepen loyalty and satisfaction
  - Marketing
  - Campaigns
  - Partnerships
  - Co-innovation
  - End-user engagement

## Step 4: Equip Sales organization

Case:

**DSV Climate Academy** The  
future of sustainable  
transport & logistics

Case: DSV

# 5 steps for commercial sustainability

How to embed sustainability into your commercial strategy



## Understand customer needs

- B2B and B2C have different needs
- Segment needs by
  - Sustainability needs
  - Traditional needs



## Build the value proposition

- Align messaging with customer needs on e.g.
  - Competitiveness
  - Resilience
  - Lifestyle
  - Health



## Product development

- Update products based on customer needs (if needed):
  - Adapt
  - Improve
  - Innovate



## Equip sales organization

- Train and equip commercial teams to activate value through:
  - Messages
  - Tools
  - Data
  - Calculators
  - ...and KPIs



## Engage customers

- Deepen loyalty and engagement
  - Marketing
  - Partnerships
  - Co-innovation
  - End-user engagement

## Step 5: Engage customers

### **Sunlighthouse**

Austria's first carbon-neutral single family house

Case: VELUX

# 5 steps for commercial sustainability

How to embed sustainability into your commercial strategy



## Understand customer's needs

- B2B and B2C have different needs
  - Direct sustainability needs
  - Indirect interests



## Build the value proposition

- Align messaging with customer needs on e.g.
  - Resilience
  - Efficiency
  - Health



## Product development

- Update products based on customer needs:
  - Adapt
  - Improve
  - Innovate



## Equip sales organization

- Train and equip commercial teams to activate value through:
  - Messages
  - Calculators
  - Data
  - ...and KPI



## Engage customers

- Deepen loyalty and satisfaction
  - Marketing
  - Partnerships,
  - Co-innovation
  - End-user engagement

# How to get started?

1

Identify the biggest business value opportunities

2

Follow the 5 steps for commercial sustainability

3

Engage the commercial teams early in the process

## Sustainability can drive business value in many ways

Today we focus on the commercial value

|             |                                                                                                                        |                                                                                                             |                                                                                                   |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Commercial  | <b>Customer preferences</b><br>Understand customer's sustainability related needs and develop solid value propositions | <b>Product innovation</b><br>Adjust products to capture new markets opportunities and drive revenue growth  | <b>Sales &amp; Marketing</b><br>Develop key messages, data and tools to support sales & marketing |
|             | <b>Resource use</b><br>Lower costs, reduce waste, and optimize resource utilization.                                   | <b>Supply chain</b><br>Diversify suppliers, strengthen resilience, and build transparency.                  | <b>People</b><br>Attract talent, increase loyalty and motivation among employees                  |
| Operational |                                                                                                                        |                                                                                                             |                                                                                                   |
| Positioning | <b>Policy</b><br>Build the trust and relations to influence the policy that affects the industry and company           | <b>Brand</b><br>Differentiate your brand by addressing societal challenges and delivering tangible results. | <b>Finance</b><br>Reduce risk exposure, access green financing, and attract investors.            |

## 5 steps for commercial sustainability

How to embed sustainability into your commercial strategy



## Organisation for commercial success

Embedding sustainability commercially requires intentional organisational design, clear accountability, and cross-functional collaboration. This operating model works for both B2B and B2C contexts.

### ESG Leads in commercial teams

Dedicated sustainability champions embedded in relevant product, sales, marketing, and operations teams

### Accountability Structure

Business functions directly accountable for achieving commercial ESG targets and outcomes



### Central ESG Team

Centralised support providing tools, standards, methodologies, and consolidated reporting

### Agile Commercialisation

Dedicated teams for sustainability product launches, pilot programmes, and market testing

A vibrant underwater scene featuring a large, diverse coral reef. The reef is composed of various types of coral, including branching, table, and brain corals, in shades of white, yellow, and green. Numerous small, bright yellow fish are swimming throughout the water, particularly concentrated around the coral structures. The background is a deep blue, suggesting a clear, deep-sea environment.

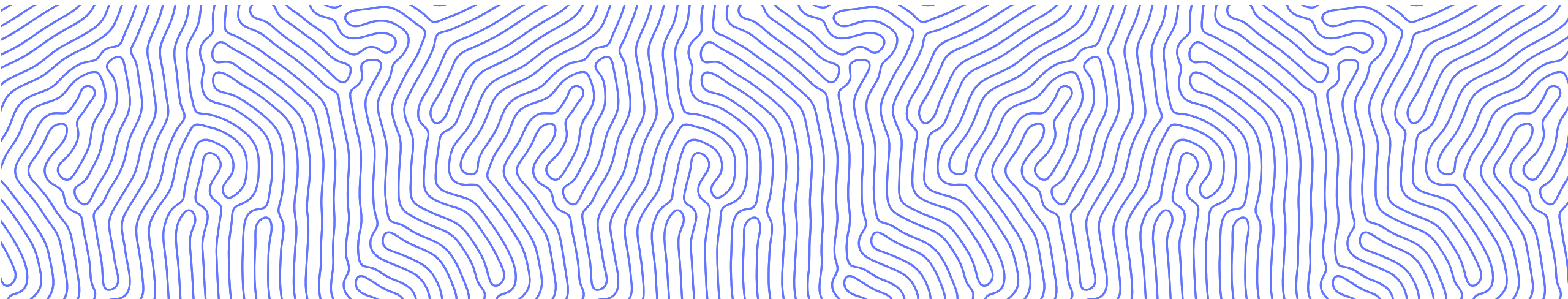
**Thanks:**

**Annemarie Meisling,  
Partner & Co-Founder at Koral**

**[Annemarie@koral.business](mailto:Annemarie@koral.business)**

# KORAL

Bragesgade 8b – 2200 Copenhagen N  
hello@koral.business



# ESG

## Social bæredygtighed



15:45 – 16:00

# Case: Vi vil mere for den sociale bæredygtighed

v/ Bo Normann Rasmussen, adm. direktør  
AP Pension



# Dansk Standards Bæredygtighedsdag

Casepræsentation v. Bo Normann Rasmussen

Adm. direktør i AP Pension

27. november 2025





**Vi vil mere** for den sociale  
bæredygtighed

# Hvor kommer **indflydelsen** fra?



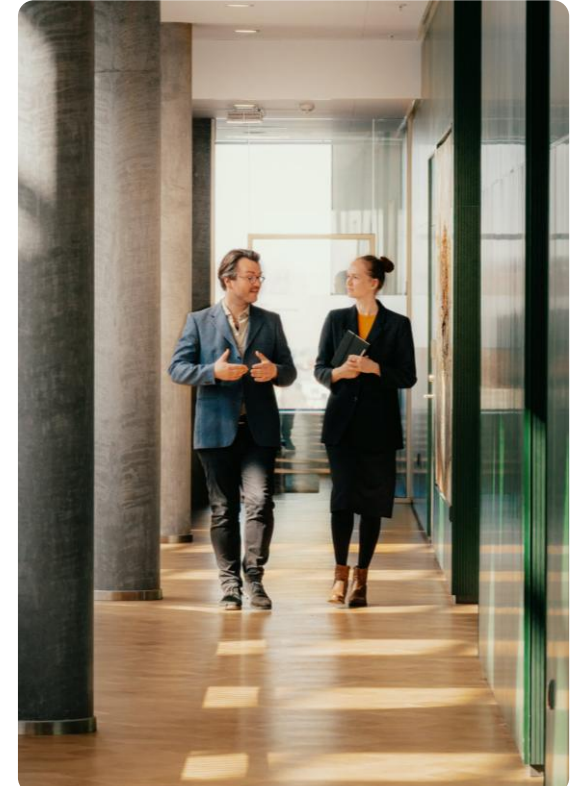
Lovgiver



Investorer



Store virksomheder



Enkeltpersoner

# AP Pension har indflydelse på samfundet som investor, pensionsselskab og arbejdsplads

## Som investor



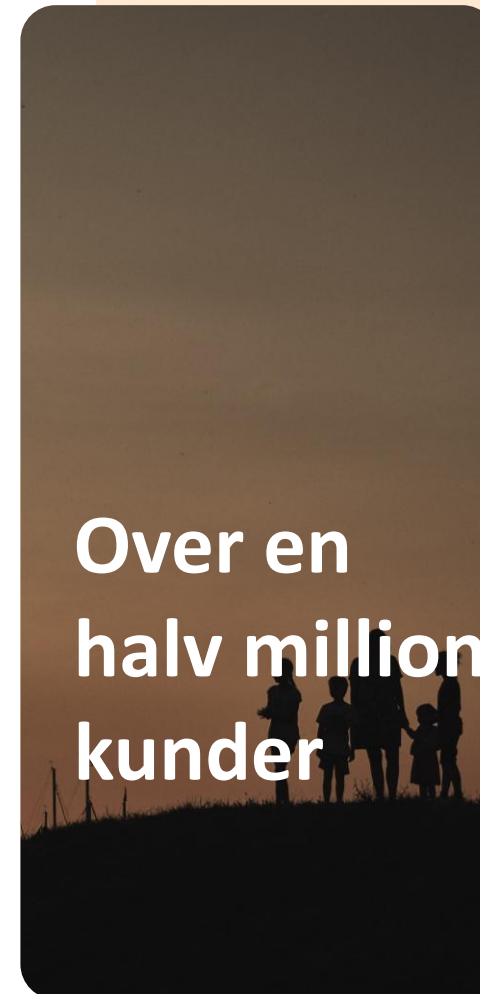
## Som pensionsselskab



## Som arbejdsplads



# AP Pension i fire nedslag



# AP Pension har indflydelse på samfundet som investor, pensionsselskab og arbejdsplads

Som investor



Som pensionsselskab



Som arbejdsplads



# AP Pension har indflydelse på samfundet som investor, pensionsselskab og arbejdsplads

Som investor



Som pensionsselskab



Som arbejdsplads



# DS 5001 som middel til større lighed og diversitet i arbejdsstyrken

## Certificering

- **Juni 2023**  
AP Pension certificeret som første virksomhed i Danmark
- **Juli 2025**  
AP Pension bestået opfølgningsaudit

**FINANSWATCH**  
14. JUNI 2023 KL. 07.00

## AP Pension opnår som første danske virksomhed certificering i diversitet

Certificeringen kommer i form af en ledelsesstandard, der ud over diversitet også kræver klare politikker for krænkende adfærd.



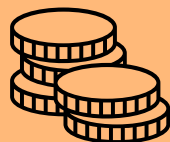
# AP Pension **måler fast** på udvalgte KPI'er



Ligestillet barsel



Tilfælde af krænkende  
adfærd og  
forskelsbehandling

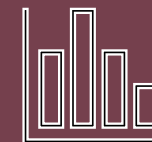


Lønforskel mellem kvinder og  
mænd



Aldersfordelingen blandt  
medarbejdere

Antal nyansatte over  
50 år



Antal fastansatte,  
midlertidigt ansatte,  
fuldtidsansatte og  
deltidsansatte delt op efter  
køn

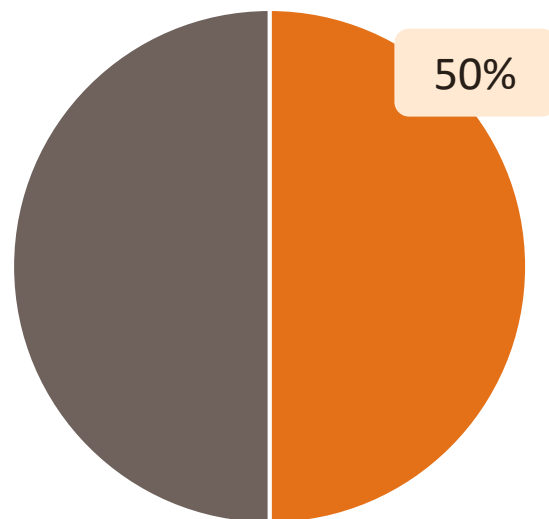
# Ambitioner om en **lige kønsfordeling** på tværs af AP Pension

Mål om mindst

**40 %**

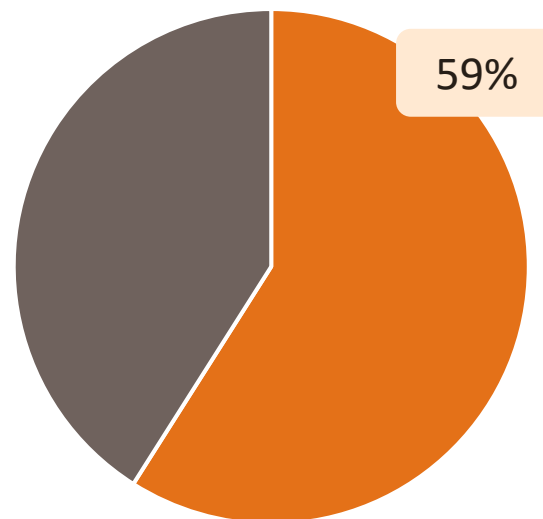
af det underrepræsenterede køn på alle ledelsesniveauer

Direktion



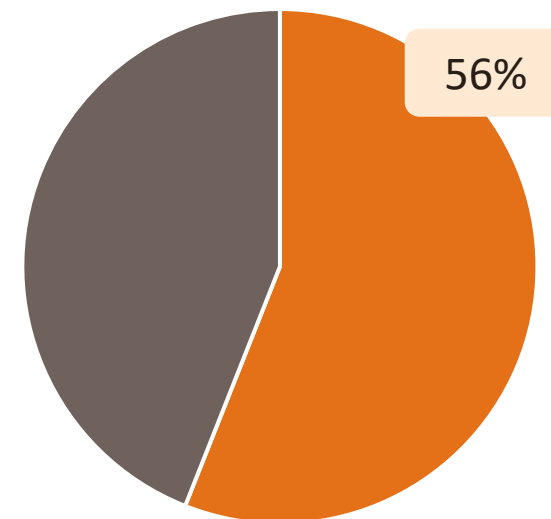
■ Kvinder ■ Mænd

Direktører



■ Kvinder ■ Mænd

Ledere



■ Kvinder ■ Mænd



# Hvorfor stå fast?



AP Pension er en  
**feministisk** virksomhed

Tak for  
opmærksomheden



16:00 – 16.15

# Social bæredygtighed som konkurrenceparameter

v/ Vibeke Boeskov, programchef,  
Tænketanken EQUALIS





# Skab forandring med S'et i ESG

27. november 2025

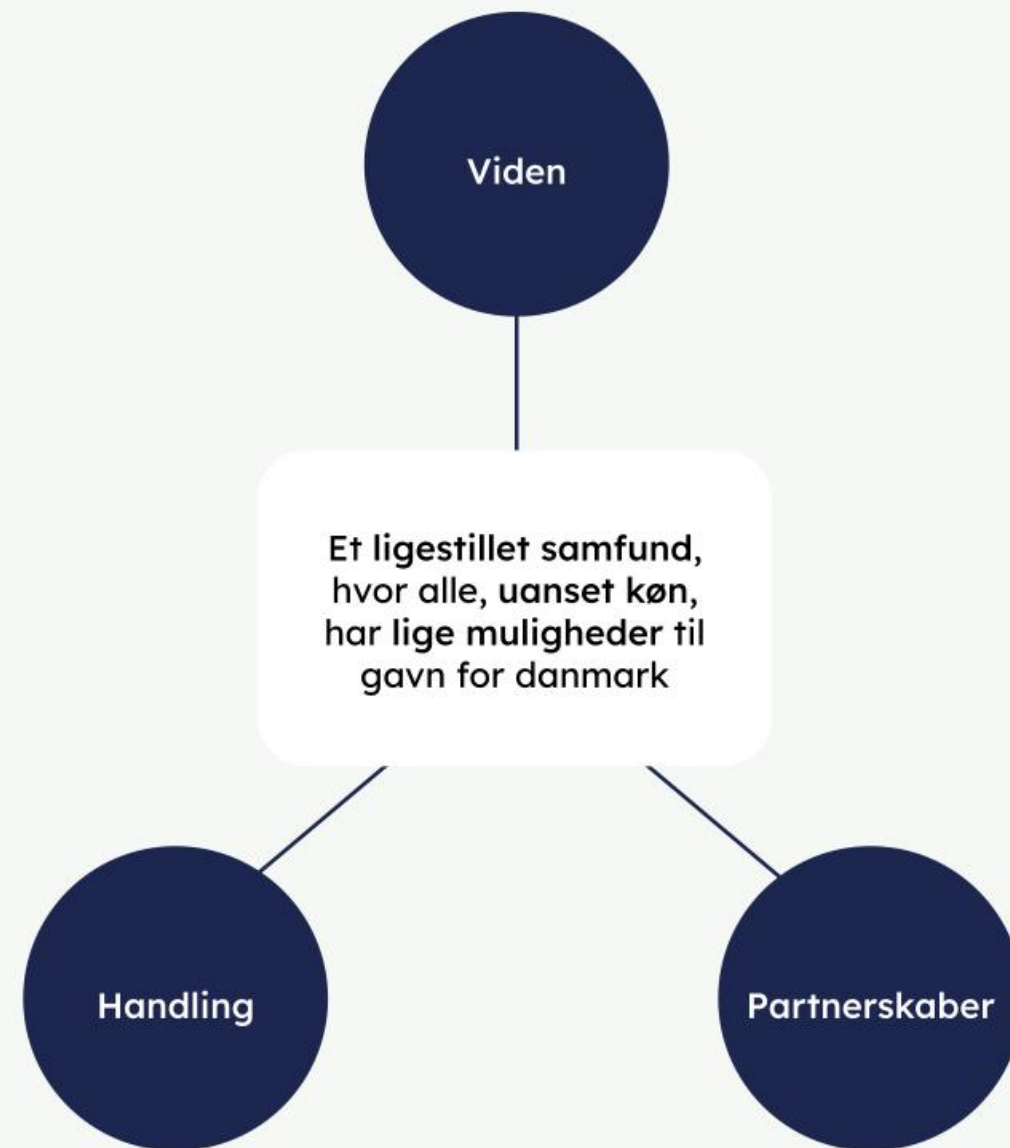
Vibeke Boeskov, programchef

Tænk tanken EQUALIS

Vi bruger viden til at skubbe på handling for øget diversitet og ligestilling på arbejdsmarkedet

Data driver dialog og  
Dialog driver handling.

EQUALIS



# Diversitetsbarometer 2025

Overrepræsentation af

mænd  
kvinder

2024 i grå  
2023 i lysegrå

## 01

### Uddannelse og karriere

Uddannelseslængde og type  
**0,39**  
0,41  
0,46

Samlet formue  
**1,19**  
1,23  
1,25

Pension ved pensionsalder  
**0,64**  
0,63  
0,63

## 05

### Indkomst og formue

Erhvervsindkomst  
**0,82**  
0,83  
0,80

Disponibel indkomst  
**0,54**  
0,55  
0,50

Karriereveje  
**0,12**  
0,16  
0,11

Forfremmelses-  
hastighed  
**0,24**  
0,36  
0,46

## 02

### Arbejdsmiljø

Udfordringer fra fysisk arbejdsmiljø  
**0,35**  
-0,61  
-0,14

Udfordringer fra psykisk arbejdsmiljø  
**-**  
-1,77  
-1,72

Arbejdsbyrde  
**0,38**  
0,38  
0,38

## 03

### Arbejdsmarkeds-tilknytning

Fravær grundet egen sygdom  
**-0,44**  
-0,43  
-0,48

Fravær grundet børn  
**-1,52**  
-1,66  
-1,99

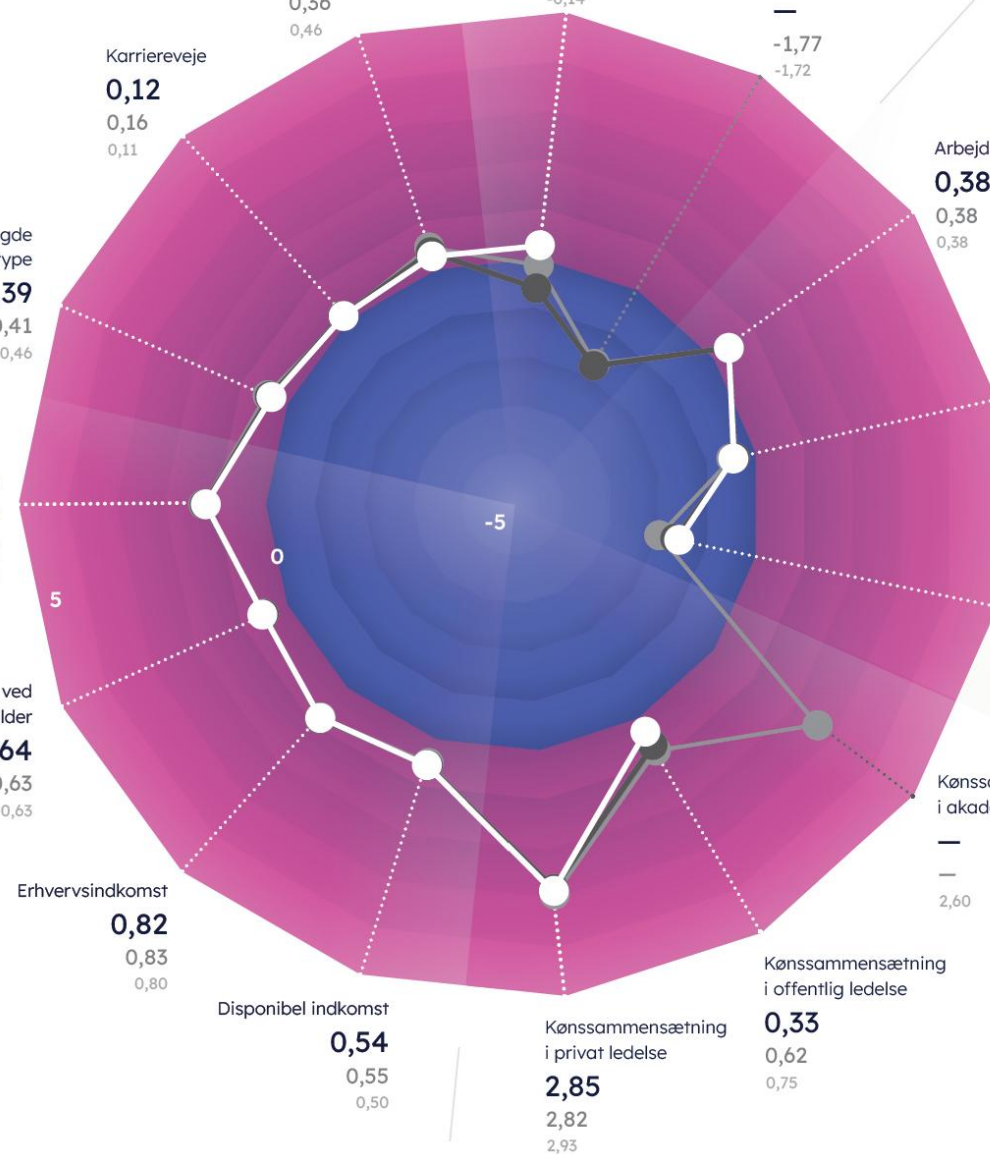
Kønssammensætning i akademika  
**-**  
**-**  
2,60

## 04

### Ansvar og ledelse

Kønssammensætning i offentlig ledelse  
**0,33**  
0,62  
0,75

Kønssammensætning i privat ledelse  
**2,85**  
2,82  
2,93



# Styrk S'et – naviger det sociale ESG-landskab

Manglende løft af S'et er en udfordring for både virksomheder og samfundet som helhed, fordi

- *der er stigende forventninger fra forbrugere og investorer.*
- *det er et konkurrenceparameter ifm. talenttiltrækning og rekruttering.*
- *det er afgørende for risikostyring og langsigtet bæredygtighed.*
- *virksomheder har et samfundsansvar og stort potentiale til at skabe positiv indflydelse.*

... Men virksomheder og organisationer mangler vejledning og inspiration til, hvordan de kan arbejde med social bæredygtighed.

*Flere har opbygget erfaringer med E'et og G'et i ESG, men mange har svært ved at kvantificere, hvad der ligger i S'et.*

**Manglende  
ledelsesforankring af  
arbejdet med S'et**

# Uklarhed om den rette organisering og placering af arbejdet med S'et

“

Man bliver udfordret af silo-opbygning i virksomheder. Det er normalt HR, der sidder med *social* data, hvis man taler egne medarbejdere. Men det er ikke dem, der har ansvaret for afrapportering.

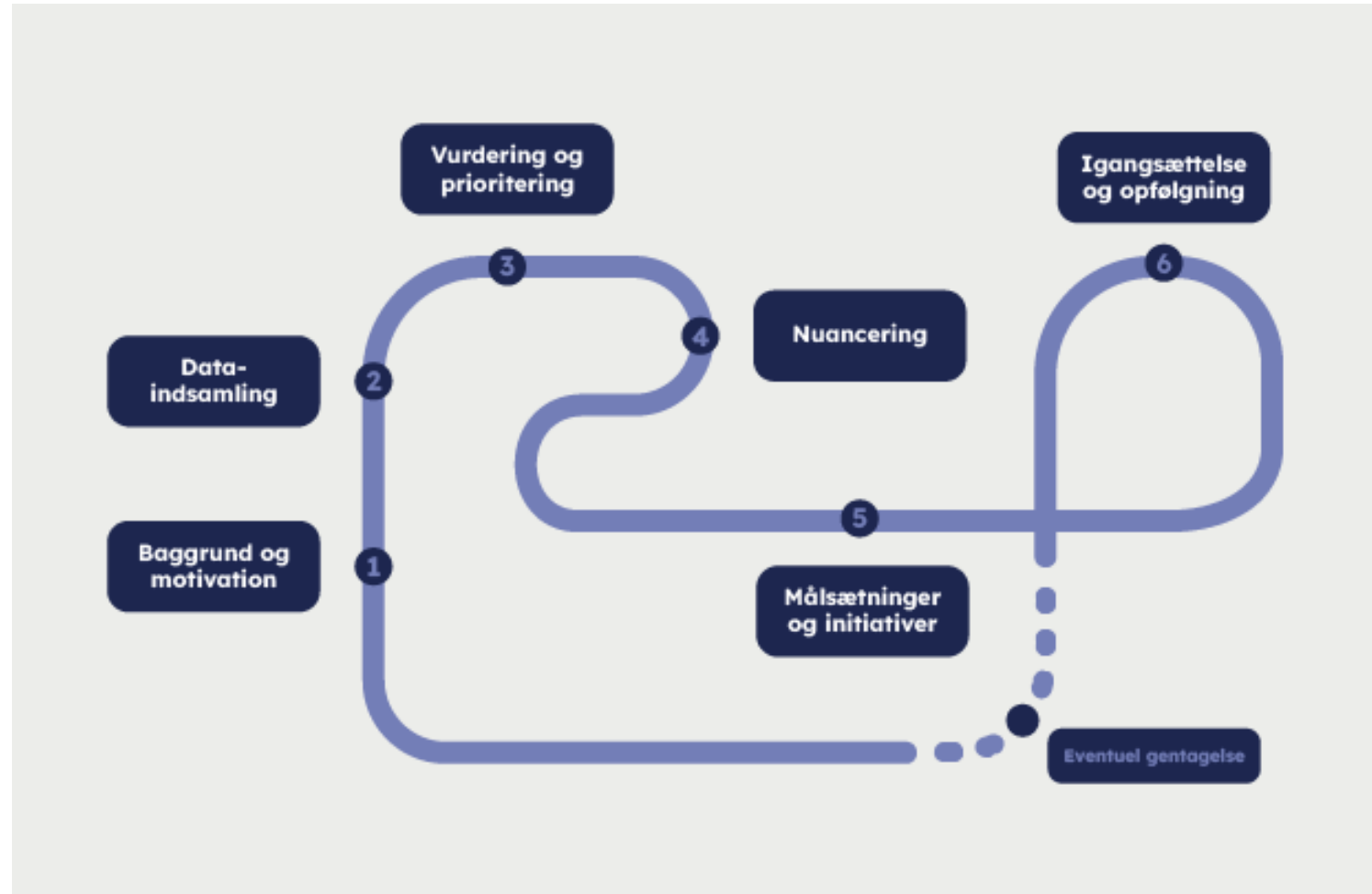
*Virksomhedsrepræsentant*

# Manglende definitioner og databegrænsninger

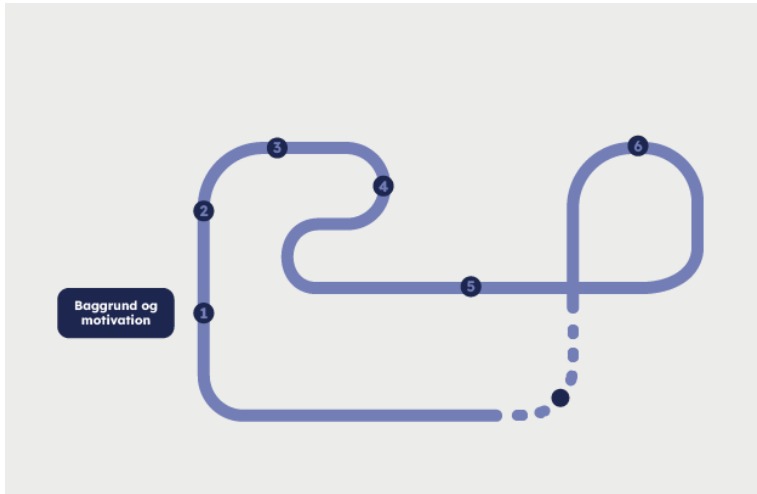
# Sådan gør vi det nemt at gøre det godt

1. Det skal være muligt at tilgå værktøjskassen uanset modenhedsniveau.
2. Værktøjskassen skal være brugervenlig.
3. Værktøjskassens indhold skal kunne skubbe på for konkret forandring.

# Vores tilgang til arbejdet med S'et i ESG – gennem seks faser



# Baggrund og motivation



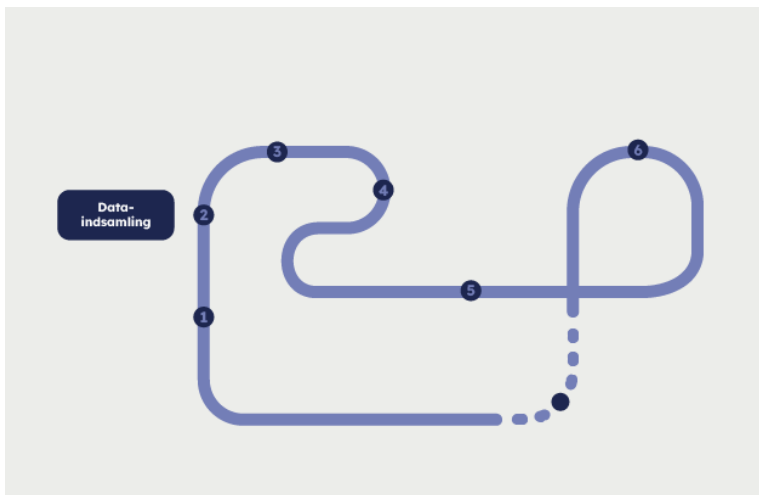
I S-nøglen tager vi udgangspunkt i EU's definition af social bæredygtighed.

Bredt betegnet sociale forhold som f.eks. arbejdsforhold, ligestilling eller trivsel.

Samtidig kan social bæredygtighed, og arbejdet med det, se ud på mange måder. Arbejdet med social bæredygtighed kan bl.a. bestå i:

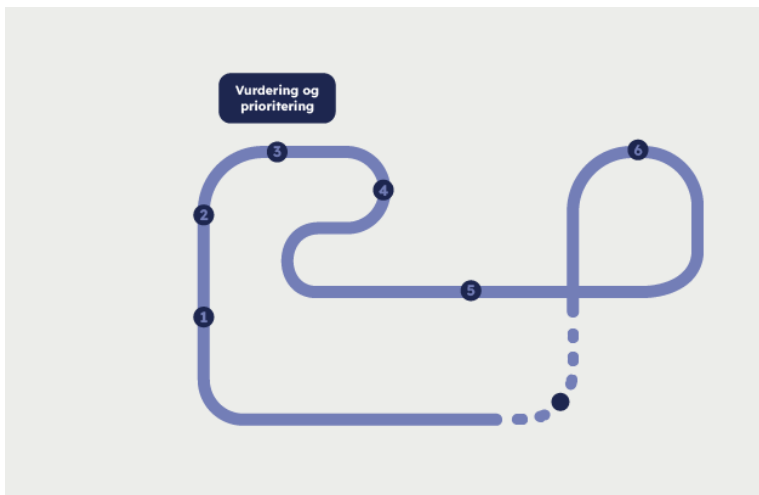
- at arbejde med måltal for kvinder på ledelsesniveau.
- at have mange lærlinge for at bidrage til uddannelsen af fremtidens medarbejdere.
- at iværksætte særlige indsatser for medarbejdere med ordblindhed og lignende.

# Identificer datapunkter til at møde ambition



- Nogle (bør være) lettilgængelige, fx
  - Antal ansatte (fuldtid, deltid, andet)
  - Antal ansatte fordelt på forskellige regioner
  - Diversitet: køn, alder
  - Sygefravær
  - Barselsvilkår
  - Andel af arbejdsstyrken, som er omfattet af en overenskomst
  - Arbejdsmiljøforhold og sikkerhed
  - Arbejdsulykker
- Nogle sværere, fx
  - Individuel trivsel eller inklusionsoplevelse
  - Registrering af overarbejde
  - Lønforskel
  - Træning og udvikling af medarbejdere
  - Tilfælde af diskrimination og chikane

# Udvælgelse af datapunkter til videre arbejde

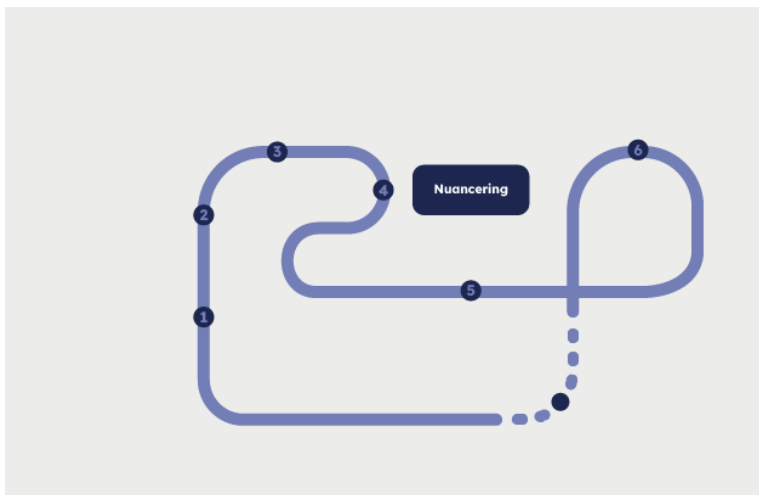


Efter dataindsamling udvælges de(t) mest relevant(e) datapunkt(er) til videre arbejde.

Udvælgelsen afhænger af udgangspunktet og strategiske prioriteringer i den enkelte virksomhed. I kan med fordel følge disse trin:

1. Skab overblik: Hvilke områder har I data på, og hvor mangler der data?
2. Identificér jeres styrker og svagheder.
3. Prioritér de datapunkter, der er vigtigst for jer

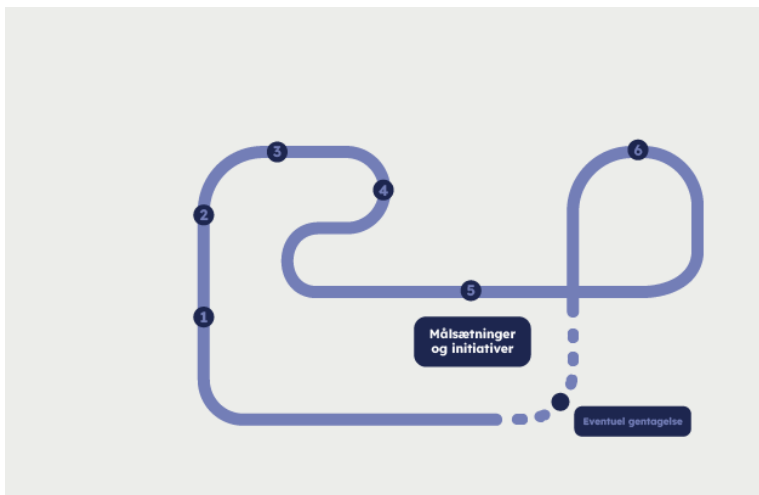
# Nuancer data for at handle målrettet



- Er trivsel en ambition?
- Udfordring: 7,25 sygedage pr. medarbejder i gennemsnit
- Vidensbehov: Er udfordringen lige stor alle steder, eller skal vi sætte særligt ind blandt visse grupper?

| Sygefravær (gns. antal dage) |             |      |        |
|------------------------------|-------------|------|--------|
| Aldersgruppe                 |             | Køn  |        |
|                              |             | Mand | Kvinde |
|                              | Under 35 år | 10,6 | 11,2   |
|                              | 36 år-55 år | 4,3  | 6,1    |
|                              | Over 55 år  | 6,3  | 5,0    |

# Opstil målsætninger og udtænk initiativer

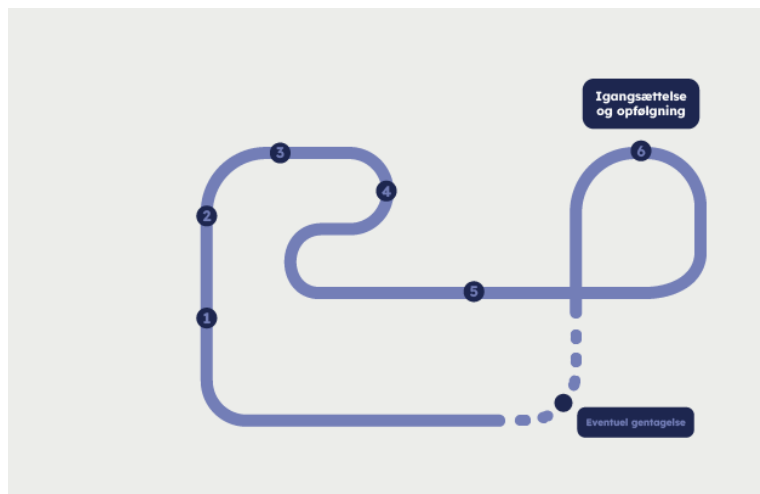


For at kunne dokumentere en forandring med udgangspunkt i data er det nødvendigt at opstille målsætninger.

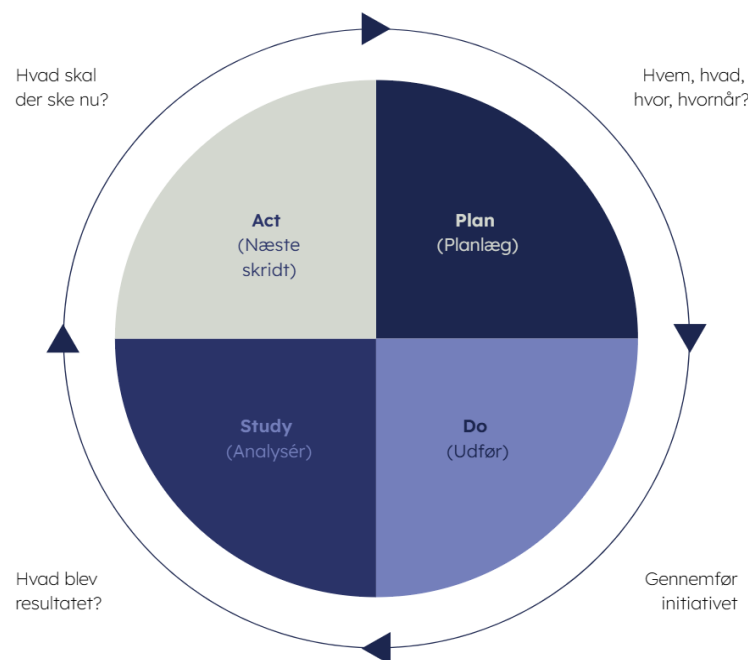
Her kan SMART-goal-redskabet bruges. I SMART-goal-tankegangen skal et godt mål opfylde fem kriterier:

1. Specifikt
2. Målbart
3. Aktuelt/opnåeligt
4. Realiserbart
5. Tidsbaseret

# Igangsæt og planlæg opfølgning



Initiativer bør udtænkes, så der er indlagt konkrete planer for igangsættelse, opfølgning og evaluering. Her kan PDSA-cirklen med fordel anvendes.



Spørgsmål?

Find S-nøglen på vores hjemmeside her



# Tak for i dag

Vibeke Boeskov

vibeke@equalis.dk

# ESG

## Governance



16:15 – 16:30

# Case: Ledelsesløs organisering – fremtidens bæredygtige ledelsesmetoder

v/ Pernille Dam Naumann, funktionsleder,  
JAC, Gentofte kommune



# Ledelsesløs organisering - Fremtidens bæredygtige ledelse

Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret, Gentofte Kommune

Pernille Dam Naumann, Funktionsleder (siden 2019)

Cand.scient.san.publ.

pdu@gentofte.dk

# JAC (Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret)



- 400 borgere med særlige behov fra 20 kommuner
- 114 fastansatte
- Takstfinansieret
- 19 teams med forskellige målgrupper
  - Aktivitets-, og samværstilbud
  - Støttet, og beskyttet beskæftigelse
  - Afklaringsteam
  - Særligt tilrettelagt ungdomsuddannelse
  - Ergo- og fysioterapi

# Bæredygtige resultater gennem 10 år

|                          |                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sygefravær:              | 2024 – 68 % lavere end gns. på socialområdet i GK                                                                                                                      |
| Stress:                  | Under 3 % af 114 medarbejdere er sygemeldt grundet stres de sidste 7 år                                                                                                |
| Personaleomsætning:      | > 5 % i 2024 har opsagt deres stilling for at få et nyt job                                                                                                            |
| Rekruttering:            | Vi har ingen problemer med at rekruttere – 81 ansøgere til lederstilling, 50 ansøgere til vikarevent i 2025                                                            |
| Arbejds miljø:           | Vi blev kåret til Europas Bedste Offentlige Arbejdsplads tre år i træk<br>APV 2025 – JAC ligger over gns i tilfredshed på samtlige parametre.                          |
| Kvalitet i kerneopgaven: | Tilsynsrapporter med topvurderinger (5/5 i 2024 – 4,8/5 i 2025)<br>Udviklet 20 læringsforløb og kurser til borgere som de første i DK<br>Stor borgertilgang/venteliste |

# 90 % ledelsesløs metode

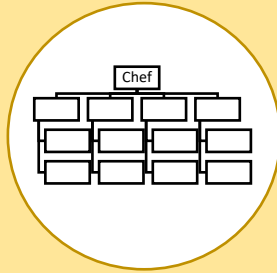
**Medarbejderne har ledelsesretten, undtagen i personalesager**

Ledelsesretten definerer, at ledelsen har ret til at bestemme:

- hvem der skal ansættes og **afskediges**.
- hvad der skal laves, hvornår og hvordan.
- hvor arbejdet skal udføres.
- ordensregler, adfærdskrav og retningslinjer for arbejdsudførelse.
- kontrolforanstaltninger på arbejdspladsen.

# Leder

FRA



- Retning
- Rammesætte
- Økonomistyring/forvaltning
- Medarbejderledelse  
(ansættelser, fratrædelser mm.)
- Faglig Ledelse



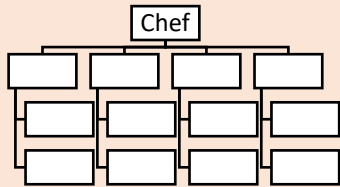
TIL



- Rammesætte ud fra hjørneflag
- Facilitere faglighed
- Sparringspartner
- Designe beslutningsprocesser
- Perspektiv ved beslutninger
- Kulturambassadører
- Arbejdsmiljø
- Personaleomsorg
- 100% ledelse i personalesager

# OPGAVER

## FRA



## TIL



- Leder har magt og kontrol
- Leder prioriterer og fordeler arbejdsopgaver
- Ansætter
- Styrer ferie/frihed
- Strategi
- Vælger faglig retning
- Forhandler løn med TR
- Vikardækning
- Økonomi
- Flere ledelseslag

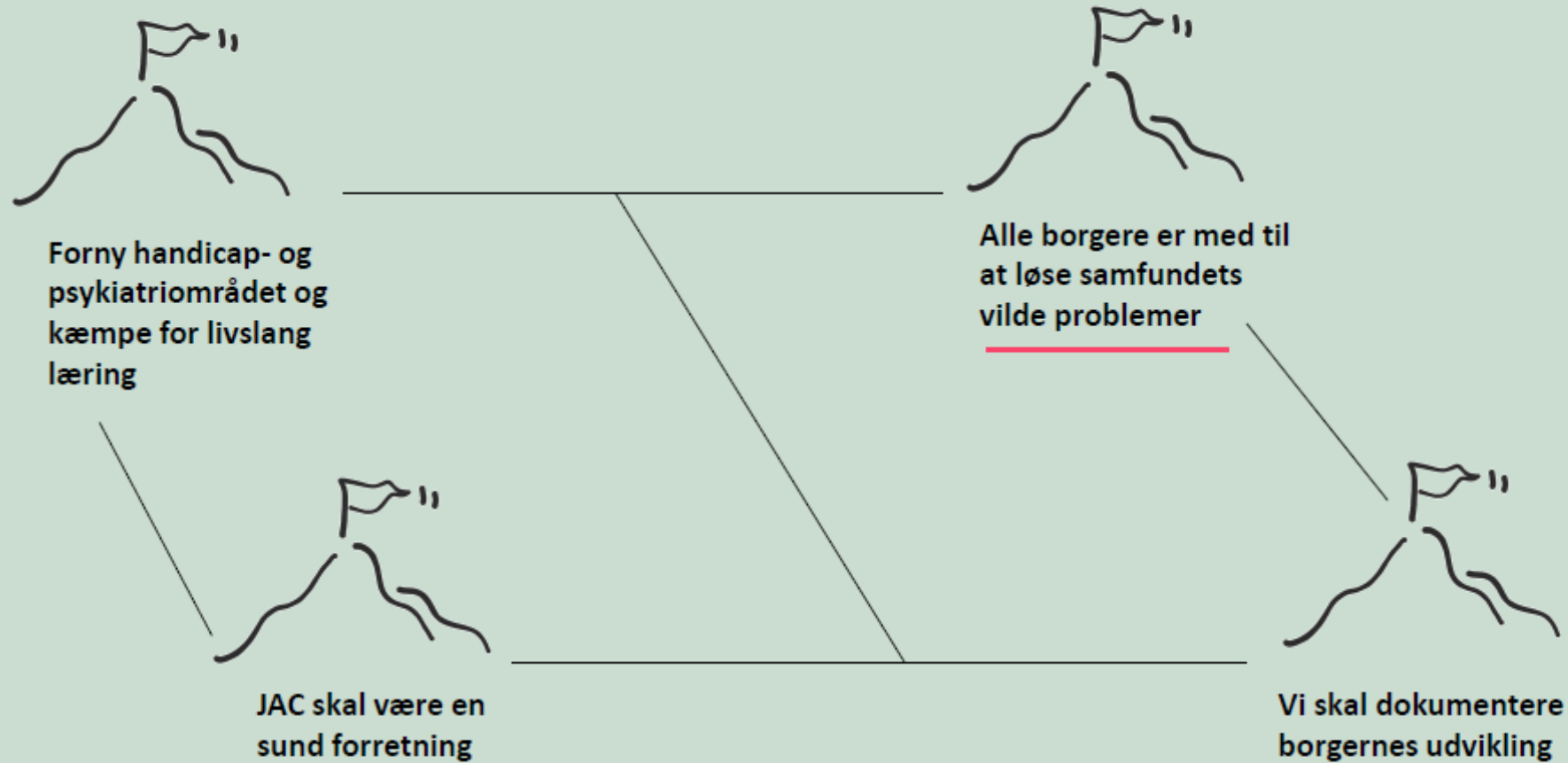


- Leder faciliterer og er sparringspartner
- Vi beslutter sammen
  - Ansættelser
  - Planlægger ferie/frihed
  - Strategi og -indsatser
  - Faglig retning
  - Løn/tilbageløbsmidler
  - Vikardækning
  - Økonomi (herunder bemanning og belægning)
- Flad organisation og gennemsigtighed

# Værdier i JAC's ledelsesløse metode

- Fællesskabet er det vigtigste og tager de bedste beslutninger
- Vores forskellige perspektiver er en gave
- Arbejdsmiljø er et fælles ansvar
- Vi tør være i det svære
- Vi har en 100-fejlskultur
- Alle har ret til at sætte en strategisk indsats eller en forandring i gang indenfor vores hjørneflag (Husk at involvere de meningsfuldt berørte)

# Hjørneflag



# Tre råd til bæredygtig ledelse

1. Stå vagt om en god kultur, så understøtter du de menneskelige økosystemer
2. Læn dig ind i fællesskabet. Øv jer sammen. Frygt ikke fejl. Acceptér at det bøvler
3. Vær gennemsigtig, troværdig, autentisk

Og så lige et fjerde råd...

Der er stadig brug for ledere og ledelse! Vær opmærksom på ledelsesspændet!



# Tak for opmærksomheden

Læs mere om JAC og vores ledelsesmetode:

<https://jacinfo.gentofte.dk/om-jac/>

16:30 – 16:45

# God governance som forudsætning for bæredygtighed

v/ Sara Krüger Falk, direktør,  
UN Global Compact Network Denmark





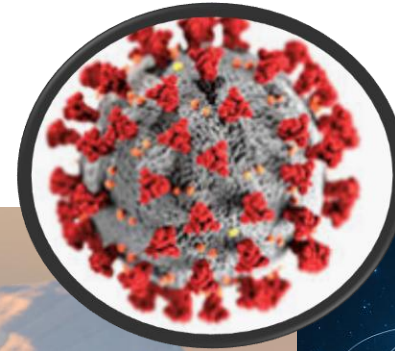
Network  
Denmark

# God governance som forudsætning for bæredygtighed

*v/ Sara Krüger Falk fra UN Global Compact Network Denmark*

*Dansk Standard  
Torsdag 25. november 2025*

# Verden er forbundet



# UN Global Compact



United Nations  
Global Compact

**23,000+**

virksomheder har  
forpligtet sig til at  
arbejde med  
UN Global Compact's  
Ti Principper

**56%**

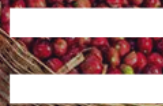
af de tilsluttede  
virksomheder,  
er SMV'er

**160+**

lande med  
virksomheder tilsluttet  
UN Global Compact

**60+**

Landespecifikke  
netværk, med flere på  
vej



HUMAN RIGHTS



LABOUR



ENVIRONMENT



ANTI-CORRUPTION

# UN Global Compact: Et globalt initiativ



**70+**

Lokale  
Netværk

# UN Global Compact Network Denmark



**645+**

Medlemmer som  
har tilsluttet sig  
UN Global Compact  
Network Denmark

**330+**

SMV'ER  
(små- og  
mellemstore  
virksomheder)

**220+**

Store virksomheder  
(250+ ansatte)

**45+**

Organisationer

**35+**

Datterselskaber



# Tendenser og status på arbejdet med verdensmål og ESG



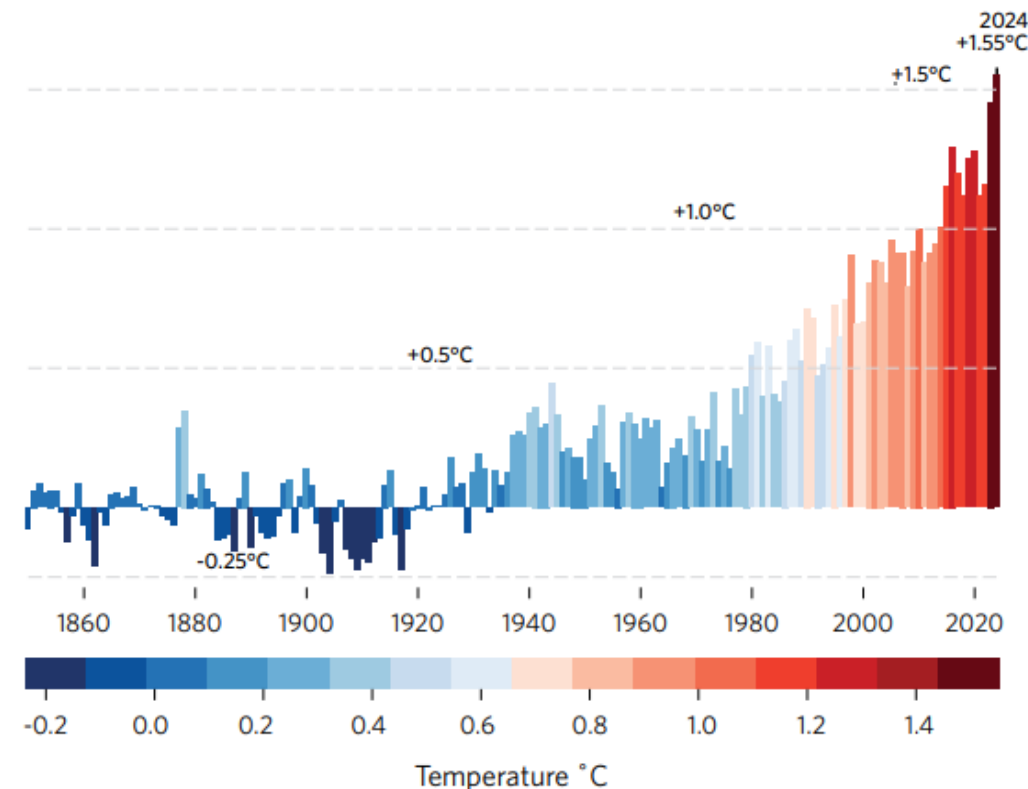
# Globale CO<sub>2</sub>-udledninger sætter rekord igen ...på trods af højere forbrug af vedvarende energi

De globale CO<sub>2</sub>-udledninger fra brændselsforbrænding og industrielle processer steg i 2024 til et rekordhøjt niveau på **37,6 gigaton**.

Selvom udledningerne fra industrielle processer faldt, steg udledningerne fra brændselsforbrænding bl.a. pga. af øget forbrug af naturgas og kul.

Øger risici for planeten, mennesker – og virksomheder.

Global annual mean temperature relative to pre-industrial levels (1850-1900 average), 1850-2024 (degrees Celsius)



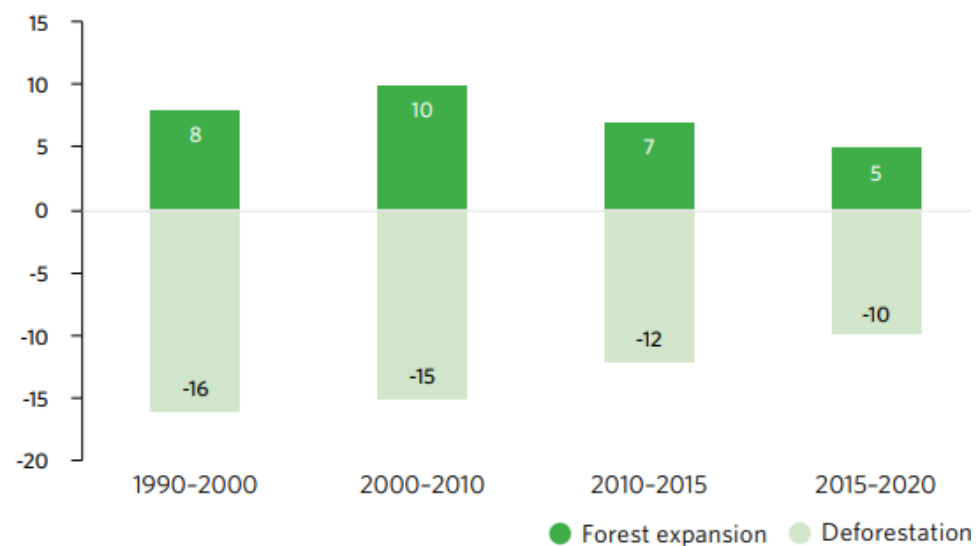
# 55% af den globale BNP afhænger af natur

Afskovning aftager, men selvom det er fremskridt, vil det med den nuværende hastighed tage yderligere 25 år at standse afskovningen helt.

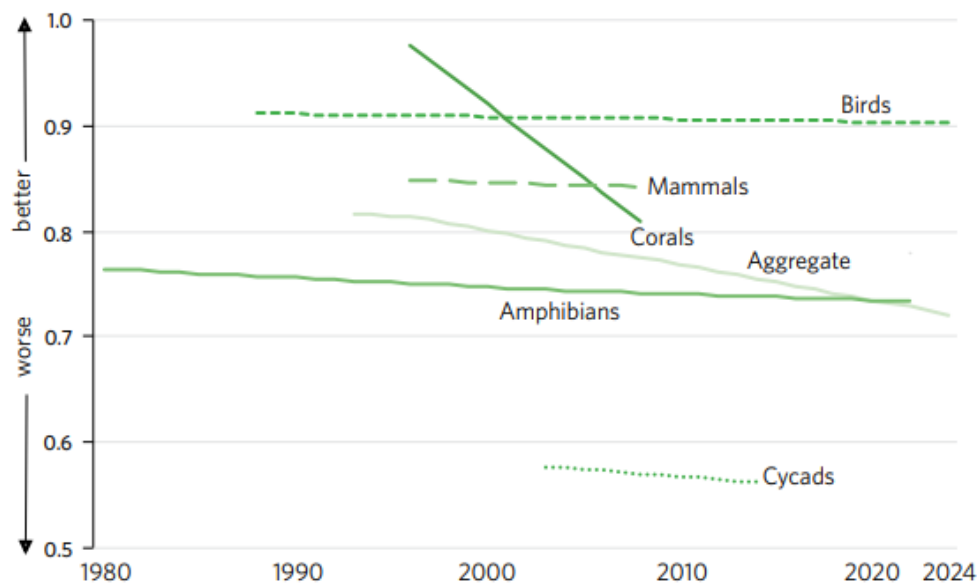
Det vil resultere i yderligere tab af biodiversitet, som vil svække erhvervslivet.



Annual rate of forest expansion and deforestation, 1990–2020  
(million hectares per year)



Red List Index of species survival, 1980–2024



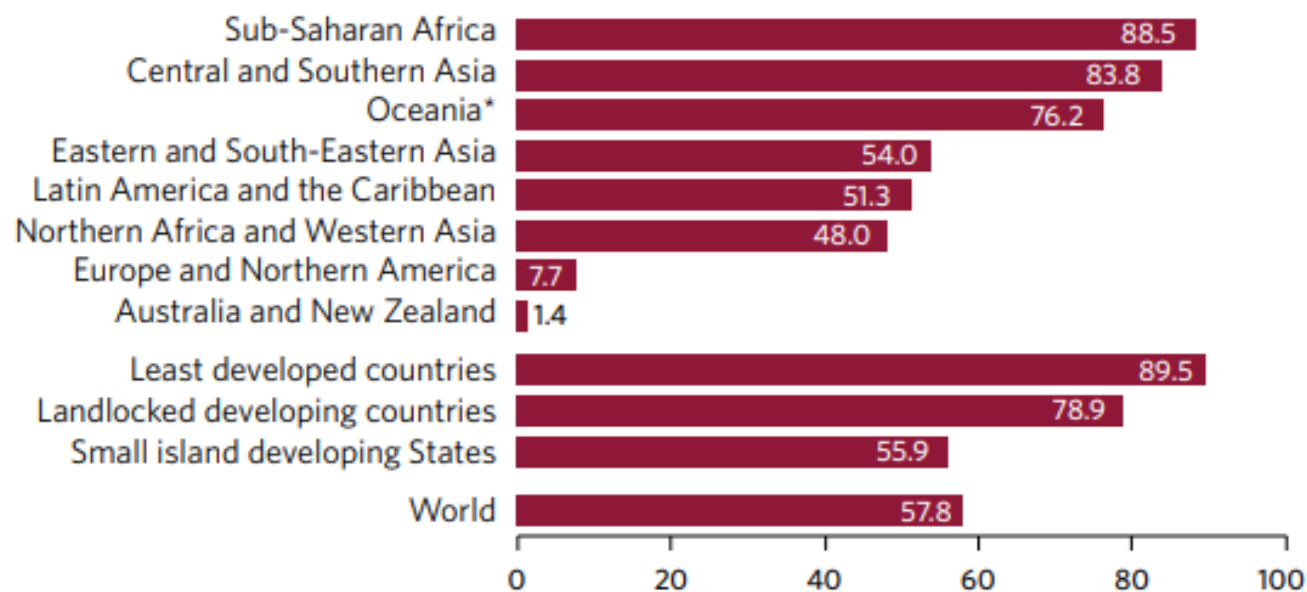
Kilder: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/>

<https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/nature-and-biodiversity/managing-nature-risks-from-understanding-to-action.html>

# Over halvdelen af den globale arbejdsstyrke er fortsat uformelt beskæftiget — og tallene stiger stadig

I 2024 var 57,8 procent af den globale arbejdsstyrke uformelt beskæftiget - Det betyder, at de ikke er tilstrækkeligt dækket af sociale sikringsordninger, juridisk beskyttelse eller arbejdssikkerhed.

Proportion of informal employment in total employment, 2024 (percentage)



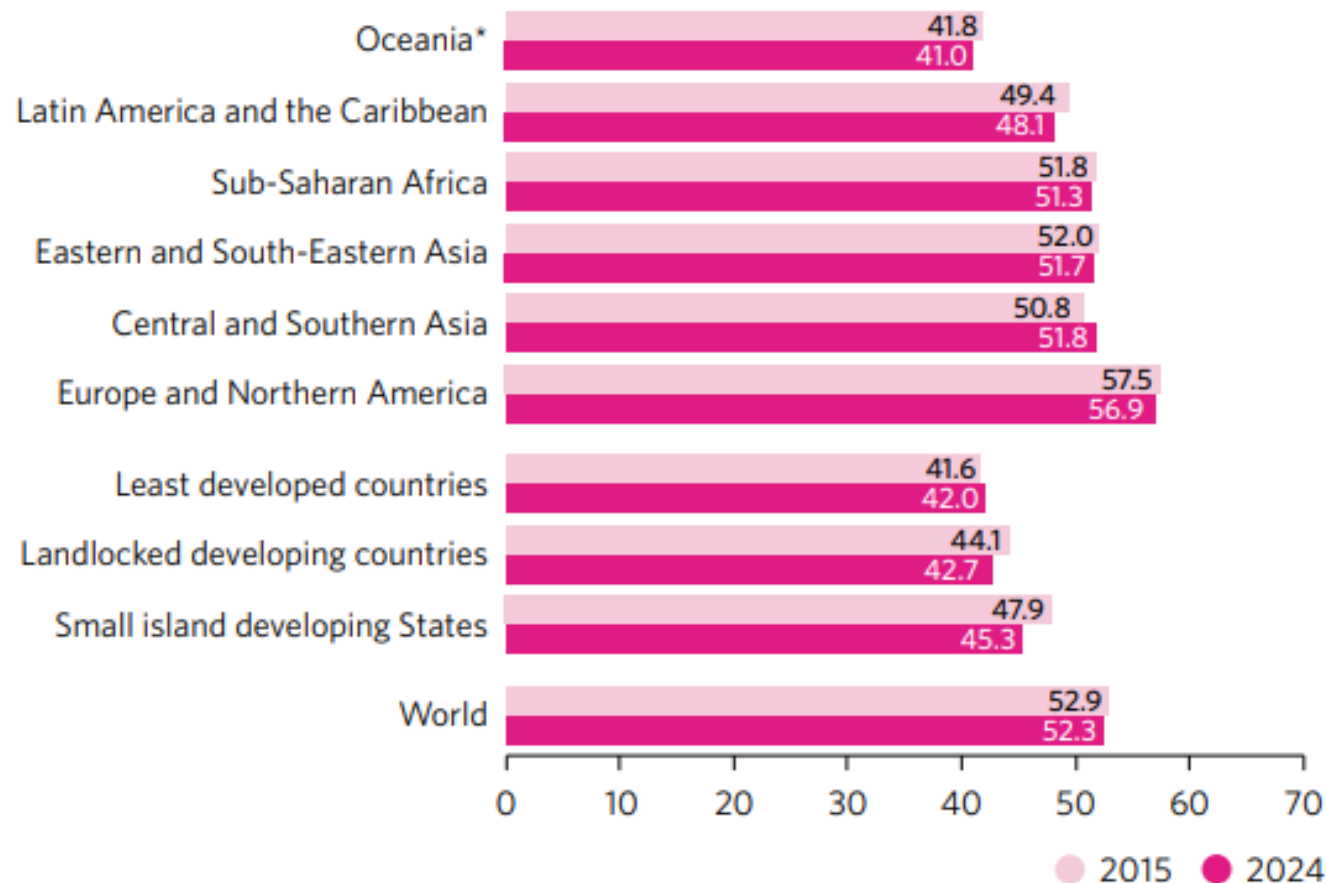
# En mindre andel af BNP går til arbejdstageres løn

På verdensplan er der 3,6 milliarder arbejdstagere, som er afhængige af deres arbejdsindkomst for at forsørge dem selv og deres familier.

44% af de 3,6 mia. arbejdstagere, modtager lønninger, der er for lave til at sikre en anstændig levestandard for dem selv og deres familier.



Labour income share of GDP, 2015 and 2024 (percentage)



# Virksomheders syn på bæredygtighed og ansvar



# UN Global Compact Accenture 2025 CEO Study

## 99 procent af verdens topledere holder fast i bæredygtighed trods kriser

Rapporten fremhæver **fem områder**, som **virksomhedsledere** globalt **prioriterer**, når det gælder bæredygtighed:

1. Arbejde tæt sammen med politiske aktører for at **få klare og forudsigelige rammer**, der gør det lettere for virksomheder at investere langsigtet.
2. Udvikle produkter og services, som kunder faktisk efterspørger – og som er **bedre for klima og miljø**.
3. Bruge **ny teknologi som AI** og digitale værktøjer til at reducere udledninger og **effektivisere produktion og logistik**.
4. Give medarbejderne den rette **viden til at håndtere omstillingen** – fra energikompetencer til cirkulære forretningsmodeller.
5. **Kommunikere åbent** om, hvad man gør, og hvordan det går, så investorer, kunder og ansatte kan have tillid til resultaterne.



# Good Governance når verden forandrer sig – Muligheder og udfordringer



# VIDSTE DU..



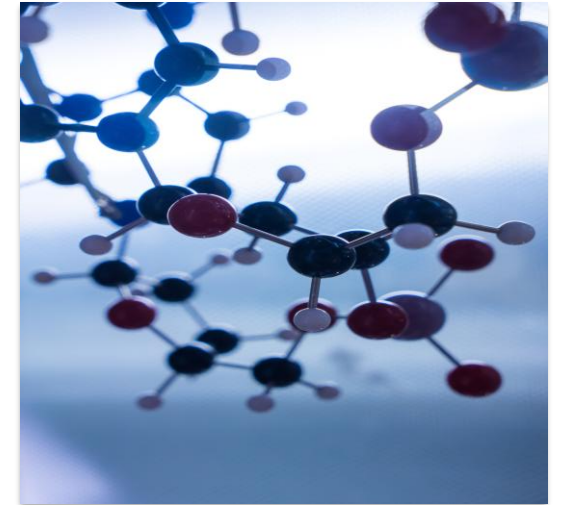
**FØDEVARER**



**VAND**



**SAND**



**RÅSTOFFER**

**... ER ELLER SNART BLIVER KNAPPE RESOURCER..**



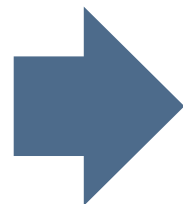
# God Governance er Risikostyring – hvordan prepper man til fremtiden?

**Ansvarlighed (Accountability)**

**Gennemsigtighed (Transparency)**

**Retfærdighed (Fairness)**

**Retssikkerhed / Lovmæssig  
efterlevelse (Rule of Law)**



**Forbedrede beslutninger**

**Bedre adgang til kapital**

**Styrket omdømme**

**Bedre risikostyring**

**Bæredygtig vækst**



16.45 – 17:15

# Opsamling og netværk

v/ Jo Anna Solvig Jansen, fagleder for  
bæredygtighed, Dansk Standard



# Tak for i dag!

