

---

# Giv unge en større klimastemme *i ledelsen*

*Anbefalinger til at arbejde  
med ungepaneler*

Ungeklimarådet  
og Lederne 2024

Lederne  
- en verden til forskel

UNGE  
KLIMARÅDET

# Indhold

## Indhold

5	<b>Forord.</b> Vi skal tale mere med unge og ikke om unge. Af Nadia Gullestrup Christensen og Bodil Nordestgaard Ismiris
6	<b>Introduktion.</b> Ungepaneler kan skabe stor værdi for alle
10	<b>8 anbefalinger</b> fra Ungeklimarådet og Lederne
14	<b>Erfaringer med ungepaneler</b>

## 8 anbefalinger til at komme i gang med ungepaneler

1. Sæt mål for, hvad I vil med ungepanelet
2. Undgå 'youthwashing'
3. Vær sikker på, at hele ledelsen bakker op
4. Sørg for diversitet i panelet
5. Find den rette organisering
6. Klæd ungepanelet på til at komme med input
7. Overvej, om ungepanelets medlemmer skal lønnes eller kompenseres
8. Kommunikér balanceret om ungepanelet

Læs mere om anbefalingerne på side 10



## Forord

# Vi skal tale mere med unge og ikke om unge

Hvad vi gør disse år, når det gælder klima- og naturkriserne, vil få afgørende betydning for forholdene på Jorden de næste mange hundrede år<sup>1</sup>. Og det er de kommende generationer, der skal leve med konsekvenserne af de beslutninger, som træffes i dag. Mange unge er derfor bekymrede og frustrerede over det, de oplever som manglende handling.

Dansk Ungdoms Fællesråds demokratianalyse fra 2023 viste, at klima og grøn energi er den vigtigste mærkesag blandt unge mellem 16 og 25 år<sup>2</sup>.

At få mere indflydelse og at blive hørt der, hvor beslutninger træffes, kan hjælpe unge med at handle på deres bekymringer – både når det gælder klima og andre dagsordener<sup>3</sup>.

Et tættere samarbejde mellem generationer kan desuden være med til at sikre en fælles samtale om tidens store udfordringer og modvirke polariseringer. Og så kan det skabe værdi for ledelser og virksomheder i forhold til at forstå yngre generationers perspektiv.

Derfor har Ungeklimarådet og Lederne udviklet en række anbefalinger til inddragelse af unge i ledelser og bestyrelseres beslutningsrum gennem ungepaneler.

Der findes allerede flere eksempler på ungepaneler. Men det er et relativt nyt fænomen i Danmark, og de følgende anbefalinger er baseret på den viden, der er tilgængelig, og på erfaringer fra nogle af de eksempler, der allerede findes herhjemme og i udlandet. Disse cases vil også være beskrevet.

Vi håber, at anbefalingerne kan skabe værdi for virksomhedsledere og samfund, og ikke mindst engagere de mange unge, der har idéer, visioner og et ønske om at blive hørt, så vi sammen kan håndtere de store kriser, vi står overfor.

Nadia Gullestrup Christensen,  
Ungeklimarådet

Bodil Nordestgaard Ismiris,  
administrerende direktør, Lederne

<sup>1</sup> Se f.eks. omkostningerne ved manglende klimahandling <https://www.climatepolicyinitiative.org/the-cost-of-inaction/>

<sup>2</sup> <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2542519621002783>

<sup>3</sup> [www.eib.org/en/press/all/2023-112-76-of-young-europeans-say-the-climate-impact-of-prospective-employers-is-an-important-factor-when-job-hunting](https://www.eib.org/en/press/all/2023-112-76-of-young-europeans-say-the-climate-impact-of-prospective-employers-is-an-important-factor-when-job-hunting)



## Ungepaneler kan skabe stor værdi for alle

Temaer som klima, biodiversitet og planetære grænser er på få år rykket direkte ind i ledelser og bestyrelser. Der er krav om rapportering af klimaafttryk, lovgivningen skærpes i Danmark og EU, og vi ser virksomheder blive valgt fra af kunder og investorer, hvis de ikke lever op til konkrete klimakrav.

Samtidig øges klimaforventningerne til ledere og virksomheder fra omgivelserne. Det gælder i høj grad også forventningerne fra samfundets unge. Hvad end der er tale om kommende unge medarbejdere eller de unge som forbrugere, har de forventninger til virksomhedernes ordentlighed, ansvar, klimahandling og bæredygtighed.

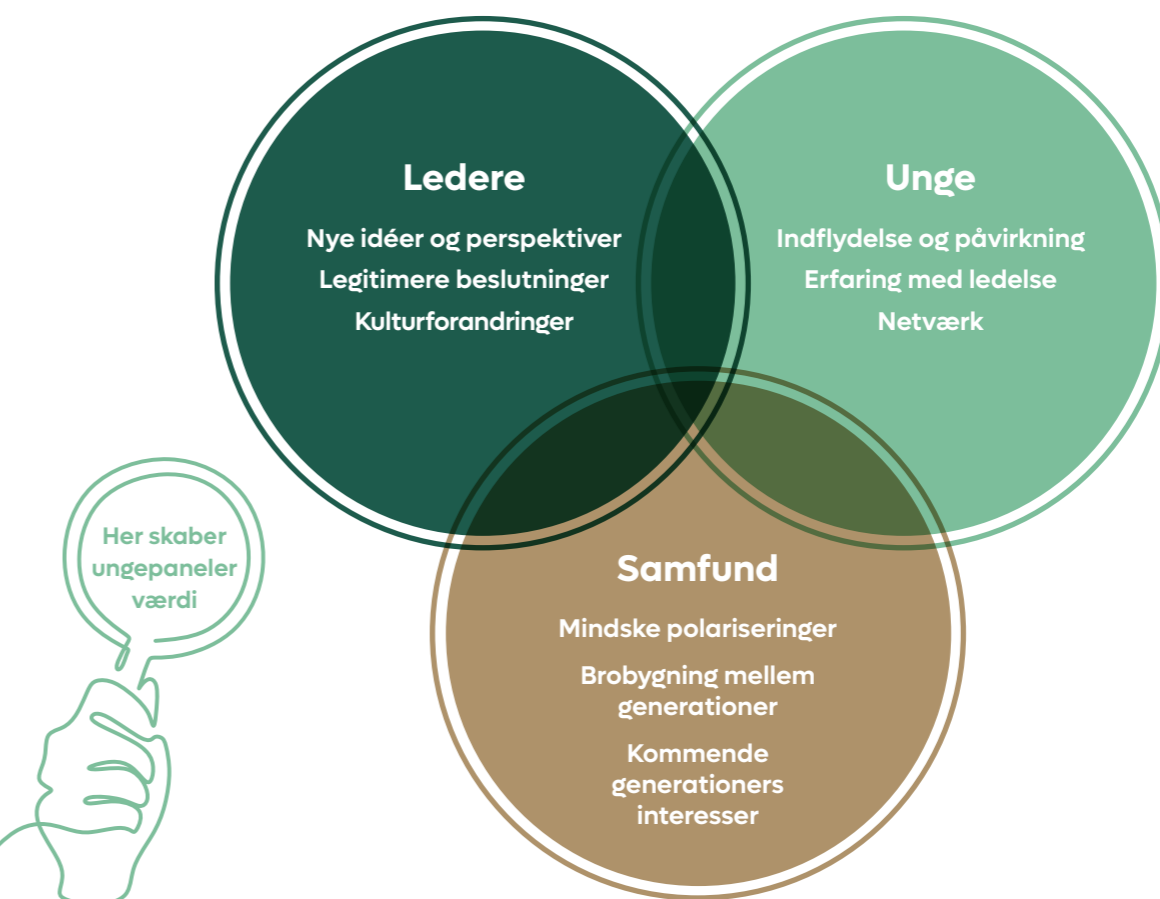
Det understreges af, at 55 pct. af den globale generation Z og 54 pct. globale millennials undersøger, hvad en virksomhed gør for klima og natur, inden de takker ja til en ansættelse. 25 pct. af generation Z og 23 pct. af millennials siger desuden, at de overvejer at forlade deres arbejdsplads, hvis der ikke bliver gjort nok for klimaet<sup>4</sup>. At sidde unges krav overhørigt er forretningskritisk for de virksomheder, der har brug for unge talenter.

### Værdi for ledere

Ledelser kan med andre ord få stor gavn af at inkludere og forstå unges perspektiver.

Efter inspiration fra store multinationale virksomheder ser vi i stigende grad eksempler på, at virksomheders ledelser eller bestyrelser vælger at etablere et ungepanel, der kan bidrage med værdifulde idéer til, hvordan ledelserne kan arbejde med klima, natur og bæredygtighed i virksomheden. Her er tale om idéer til alt fra produktion, virksomhedens (bæredygtigheds)strategi, de gode adfældsændrende tiltag på arbejdspladsen eller kommunikationen. Det kan være med til at styrke beslutningers legitimitet og gøre beslutningerne bedre, at unge har bidraget med deres konstruktive og kritiske perspektiver.

Inddragelse af interessenter – herunder unge – er også blevet et krav at rapportere om i EU's rapporteringsdirektiv CSRD. Se boks.



Men udover alt dette kan et ungepanel også medvirke til at berige den kollektive intelligens i virksomheden, eksempelvis hvis panelet består af unge, der allerede er medarbejdere, som ellers ikke har indflydelse på de større strategiske beslutninger. Det skal forstås på den måde, at flest mulige perspektiver kommer på bordet og dermed har potentiale til at skærpe virksomhedens strategi. Virksomhedens unge har ofte ikke lederpositioner og derfor ikke mandat til at tage beslutninger, hvorved deres synspunkter ikke altid kommer til orde.

Diversitet – også i alder – hos beslutningstagerne giver det bedste fundament for at træffe bedre beslutninger. Det gælder grønne beslutninger, men også bredere set<sup>5</sup>.

Ungepaneler kan derfor også være med til at skabe kulturforandringer, hvor ledelser i det hele taget bliver trænet i at lytte til interessenter og træner nysgerrigheden overfor andre perspektiver. Det er også forklaringen på, hvorfor man ser flere eksempler på "omvendt mentoring", hvor en ældre leder har et ungt menneske som mentor for at forstå den unges syn på verden og potentielt få en bedre forståelse af, hvad der forventes af virksomheden på længere sigt.

Samlet set kan inddragelsen af unge derfor være med til at tegne et billede af en mere attraktiv arbejdsplads, generere nye idéer, udvikle strategien og skabe fremdrift i virksomhedens bæredygtige omstilling.

### Krav om rapportering af inddragelse af samfundets interessenter – herunder unge

EU's direktiv om rapportering af bæredygtighed indeholder krav til store virksomheder om at beskrive deres proces for at inddrage omverdenens synspunkter.

Der står blandt andet, at: "Virksomheden skal offentliggøre en kort beskrivelse af sin inddragelse af interessenter, herunder: i) virksomhedens vigtigste interessenter ii) om der er tale om et samarbejde med dem, og for hvilke kategorier af interessenter iii) hvordan den er organiseret iv) dens formål og v) hvordan virksomheden tager hensyn til resultatet."

Dernæst: "i) Hvordan virksomheden har ændret eller forventer at ændre sin strategi og/eller forretningsmodel for at imødekomme interessenternes interesser og synspunkter" og yderligere: "hvorvidt og hvordan administrations-, ledelses- og tilsynsorganerne informeres om de berørte interessenters synspunkter og interesser med hensyn til virksomhedens bæredygtighedsrelaterede virkninger."

Læs mere i CSRD ESRS 2 SBM-2

<sup>4</sup> <https://action.deloitte.com/insight/3378/gen-zs-and-millennials-doing-demanding-more-around-climate-change>

<sup>5</sup> <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2018/ledelse-i-dag-juli-2018/brug-diversitet-til-at-traeffe-bedre-beslutninger>

### Værdi for unge

Med et ungepanel får unge mulighed for at lære af lederes typisk mange års erfaringer. Det kan give unge en unik mulighed for at få indsigt i ledelser og bestyrelser arbejder. Og det kan også give unge en bedre forståelse for de dilemmaer og overvejelser, der findes i beslutningsrummet, når det gælder klima og bæredygtighed. Og det kan øge interessen for, at unge selv ønsker at gå ledervejen.

Dernæst kan unge være med til at påvirke beslutningerne på arbejdspladserne, og derved føre virksomhederne i en mere bæredygtig retning, på en måde som stemmer overens med unges krav og forventninger. Unges holdninger møder ledelsens ansvar.

Ungepaneler tilbyder også et netværk for unge. Både med de andre unge i panelet, men også via netværk i virksomheder, hvilket også er værdifuldt, når man er ny på arbejdsmarkedet.

### Værdi for samfundet

Lytter ledere og de bekymrede unge mere til hinanden, kan vi dæmme op for polariseringer og spændinger i samfundet, fordi arbejdspladsen kan blive et rum for brobygning mellem forskellige syn på verden og de kriser, vi står i – ikke mindst når det gælder forventningerne til, hvad virksomheder kan og skal gøre.

Med ungepaneler kan "næstegenerationsperspektivet" komme til syne i en konkret og praktisk sammenhæng.

Der er mange samfundstemaer, som optager unge i dag, og som er vigtige for ledere at få indsigt i og perspektiver på. Det gælder f.eks. emner som diversitet, ligestilling og fremtidens arbejdsliv, der alle er emner, som unge har holdninger til, og som de gerne vil være med til at præge. Derfor kan ungepaneler også breddes ud til at handle om andet end klima og natur.



### Ungepaneler kan hedde mange ting

Der er mange navne, som dækker over den samme funktion – at have en gruppe af unge tilknyttet ledelse eller bestyrelse. Udover ungepanel, kalder nogle virksomheder det for "Young Advisory Board", "Ungeråd", "Shadow board" eller "skyggebestyrelse".

Der er også eksempler på, at det kaldes "Youth collective" eller "Young Advisory Board". Der er ikke nogen regler for, hvad man vælger at kalde panelet, og det kan også kaldes noget, hvor virksomhedens eget navn specifikt indgår.



**"Det har været enormt givende at få nye, spændende forslag bragt til bordet. Forslagene er med til at sikre, at CIP Fondens projekter bidrager til at skabe den verden, som den næste generation gerne vil leve i.**

*Jeg vil gerne takke hele Youth Advisory Boardet for deres engagement og store bidrag, som vi vil tage med i det videre arbejde i CIP Fonden."*

Torben Möger Pedersen, forperson CIP Fondens bestyrelse

**"Jeg oplever, at der fra bestyrelsens side er stor tillid til, at det vi bidrager med som medlem i Young Advisory Board, er relevant, og at de aktivt viser, at de tager det seriøst.**

*F.eks., var der lydhørhed, da vi gav feedback på Bygherreforeningens bæredygtighedspolitik, og da vi formulerede vores egen strategi. Det har åbnet op for bedre muligheder for at inkludere dem, der skal sidde i branchen de næste 30-40 år."*

Amanda Slyngborg, medlem af Bygherreforeningens Young Advisory Board

**"Det var meget givende for mig, da vi i panelet havde to timer til at præsentere vores tre idéer til Ørsteds administrerende direktør Mads Nipper. Han lyttede meget og tog mange noter men stillede også kritiske spørgsmål."**

Cecilia Zade Iseni, medlem af Ørsteds Youth Panel



# 8 anbefalinger fra Ungeklimarådet og Lederne



Sådan kommer du i gang med ungepaneler.

## 1.

### Sæt mål for, hvad I vil med ungepanelet

Der kan være flere årsager til, at en ledelse eller bestyrelse beslutter sig for at oprette et ungepanel.

Handler det om at forstå unges forretningskritiske perspektiver på virksomheden, ved at de udfordrer jer? At få idéer til virksomhedens bæredygtighedsstrategi? At udvikle på konkrete produkter eller virksomhedens kommunikation? Handler det om at give unge større indflydelse og dermed dæmme op for polariseringer på arbejdspladsen og i samfundet? Eller i det hele taget om at modtage visioner og nye idéer, som kan være værd at arbejde videre på? Eller handler det om at leve op til lovgivningen om at inddrage interessenter som f.eks. CSRD?

Har virksomheden ikke en intern forventningsafstemning om, hvad I vil med ungepanelet, vil det skabe forvirring hos både de unge og i resten af virksomheden.

## 2.

### Undgå 'youthwashing'

Det er afgørende, at der bliver talt med unge og ikke om unge. De unge er med fordi de gerne vil inddrages, og har en forventning om at der lyttes til dem.

Derfor er det vigtigt at der sker en forventningsafstemning fra starten om, hvad der er panelmedlemmernes rolle og mandat. På den måde undgår man 'youthwashing', en situation hvor det opleves som om unge kun er med for syns skyld. Se boks

Lyt, inddrag og sørg for at være ærlig hele vejen igennem om medlemmernes rolle og deres forventninger til indflydelse.

### Hvad er 'youth-washing'?

'Youth-washing' betyder, at virksomheder benytter sig af unge med det formål, at det skal signalere, at man lytter til og inddrager unge, men uden at de reelt bliver hørt. Der er eksempler på, at unge er blevet inviteret til at komme med deres input, men ikke føler sig hørt. Det kan føre til anklager om at virksomheden ikke handler, som den lover. Ligesom 'greenwashing', hvor virksomheder forsøger at fremstille sig selv grønnere, end de er.

## 3.

### Vær sikker på, at ledelsen bakker op

Opretter man et ungepanel, forpligter det både ressource- og prioriteringsmæssigt.

Det er vigtigt, at der er bred enighed om vigtigheden af ungepanelet i størstedelen af ledelsen og/eller bestyrelsen. Dog kan det give mening at have plads til at mindre dele af ledelsen eller bestyrelsen først bliver overbevist om relevansen og vigtigheden af et ungepanel, når de oplever det i praksis. Men ligesom når det gælder bæredygtige tiltag i virksomheder generelt, giver ungepanelet sjældent værdi, hvis ikke der er bred opbakning til det.

Derfor er det vigtigt, at ledelsen eller bestyrelsen husker på, at panelet eksisterer, og at de anser det som en levende del af organisationen.

Hvis ungepanelet ikke refererer direkte til øverste ledelse eller bestyrelse, er det vigtigt at de ledere som det samarbejder med, stadig har beslutningskompetence til at gå videre med panelets idéer og input.

## 4.

### Sørg for diversitet i panelet

Jo større diversitet, jo større sandsynlighed for at alle perspektiver kommer på bordet. Derfor anbefales et panel, der sammensættes bredt, når det gælder køn, alder, regional baggrund, uddannelsesbaggrund, etnicitet etc.

Sørg for at have dette for øje allerede under selve rekrutteringen. Nogle virksomheder vælger at lave et opslag om, at de søger medlemmer til et ungepanel. Hvis I gør dette, så husk at kommunikere på en måde, der sikrer diversitet blandt ansøgerne. Andre virksomheder udvælger selv medlemmerne og henvender sig direkte til dem, og her er det også vigtigt at tænke på diversitet. Det gælder selvfølgelig også, hvis I vælger at hente medlemmerne internt i organisationen.

Samtidig kan det være en god idé at have medlemmer, som repræsenterer flere unge. Det kan f.eks. være ved, at man har unge med, der i forvejen er valgt ind i forskellige ungdomsorganisationer.

Overvej også diversitet i forhold til kompetencer. Skal alle medlemmer være på samme vidensniveau, når det gælder klima og bæredygtighed, eller skal der være forskel i deres forhåndskendskab, så både eksperter og uerfarne deltager?

## 5.

### Find den rette organisering

Overvej fordele og ulemper ved forskellige måder at organisere panelet på.

Skal der være en forperson eller ej? Hvor ofte skal panelet mødes? Hvilken aldersspredning? Skal panelet tilknyttes ledelsen eller bestyrelsen? Eller skal ungepanelet skrives ind i f.eks. vedtægterne? Hvordan sikres mekanismer og processer, der sørger for, at ungepanelets input bliver vurderet ordentligt, så de kan tage stilling til dem på en meningsfuld måde?

Antallet af medlemmer er også relevant at overveje. Typisk er der omkring 10 medlemmer i et panel.

Rammerne skal være klare fra starten af, ellers vil der opstå flaskehalse, uklar rollefordeling eller andet, der kan resultere i, at tiden ikke anvendes optimalt for begge parter. Det er også vigtigt at have en klar tidslinje for, hvor lang en periode medlemmerne er valgt til, samt at overveje om man vil have rullende mandater, så eksempelvis halvdelen af rådet stopper hver anden gang for at sikre erfaringsoverlevering.

Det er også afgørende at have klare rammer for arbejdet før udvælgelse af medlemmer. På den måde kan medlemmerne fra starten vurdere, om de kan se sig selv i den konkrete organisering af ungepanelet.

## 6.

### **Klæd ungepanelet på til at komme med input**

Overvej, hvordan møder eller workshops kan tilrettelægges således, at ungepanelet får struktureret sit arbejde og afleverer deres input i en form, der skaber mest mulig værdi for ledelsen eller bestyrelsen.

Hvem skal facilitere workshops? Og skal et medlem af ledelsen eller bestyrelsen evt. deltage i møder eller workshops?

Inddrag gerne ungepanelmedlemmerne i virksomhedens strategi fra starten. Det gælder både virksomhedens overordnede strategi men også dens strategi for bæredygtighed og klima.

Overvej også, hvor meget kompetenceopbygning medlemmerne løbende skal have mulighed for.

## 7.

### **Overvej om ungepanelets medlemmer skal lønnes eller kompenseres**

Nogle ungepaneler aflønnes for at anerkende den værdi, som panelet skaber. Andre virksomheder er bekymrede for, at aflønning kan skabe forkerte incitament, ved at ungepanelsmedlemmerne føler sig forpligtede til at sige, hvad de tror, virksomheden gerne vil høre. Derfor kompenseres ungepanelsmedlemmerne i form af netværksmuligheder, kompetenceopbygning, ekskursioner eller lignende.

En anden løsning kan også være, at man ikke lønner dem, men at man kompenserer dem for tabt arbejdsfortjeneste i de tilfælde, hvor de f.eks. er nødt til at holde fri fra almindeligt arbejde for at deltage i længere møder i ungepanelet. Kompensation for tabt arbejdsfortjeneste kan også nedbryde en barriere for mindre ressourcerstærke unge eller for unge med bestemte typer af job, så de ikke risikerer at opleve det at være med i panelet som en udgift, hvis de skal tage ulønnet fri fra arbejde for at deltage i møder.

Det er vigtigt fra start at kommunikere om, hvorvidt der aflønnes og kompenseres eller ej. Som minimum skal der dækkes for udgifter til transport, forplejning eller overnatning.

## 8.

### **Kommunikér balanceret om ungepanelet**

Det er vigtigt, at man som virksomhed finder en balance i kommunikationen til omverdenen. Man skal være varsom med at kommunikere om panelet, før man overhovedet er kommet rigtigt i gang.

Nogle virksomheder vælger slet ikke at kommunikere om panelet til omverdenen, men bruger det til intern kvalificering af beslutninger. Andre ser kommunikation til omverdenen som en del af motivationen for at etablere et ungepanel, fordi det kan gøre virksomheden mere attraktiv i forhold til at tiltrække medarbejdere. Hvis I vælger at kommunikere eksternt, er det vigtigt, at ungepanelmedlemmerne kan se sig selv i denne kommunikation.

Ligesom med greenwashing er det en balancegang om ikke at "oversælge" sit budskab, men samtidig også at berette om de resultater, man reelt har opnået.



# Erfaringer med ungepaneler

## Case 1. CIP Fondens 'Youth Advisory Board'

CIP Fonden er en 'handletank' der udtænker og implementerer langsigtede projekter, som skal føre Danmark i en grønnere retning. Fonden er etableret som en uafhængig, almennyttig forening af partnerne bag CIP (Copenhagen Infrastructure Partners).

I 2022 oprettede CIP Fonden et Youth Advisory Board for at give unge muligheden for at bidrage med deres idéer til fondens projekter samt komme med deres perspektiver udefra. Youth Advisory Boardets primære formål er at sikre et næstgenerationsperspektiv i alle CIP Fondens langsigtede projekter, da det er ungdommen, der kommer til at overtage den verden, som CIP Fonden arbejder på at påvirke i en mere bæredygtig retning.

Panelet består af 11 udvalgte medlemmer under 30 år med forskellig baggrund, men med det til fælles, at de studerer eller arbejder med den grønne omstilling og derfor har stor viden om området. Panelet har en udpeget forperson for at smidiggøre dialogen mellem panel og bestyrelse. En medarbejder i CIP Fonden koordinerer og bruger i gennemsnit 2-4 timer om ugen på projektet.

Panelets medlemmer forpligter sig for et år og kan vælge at fortsætte eller træde ud af panelet, når denne periode er udløbet.

Panelet afholdt dets første sættemøde i maj 2023 og har i dets første år afholdt en række workshops, hvor idéer blev genereret. CIP Fonden har inddraget et bestyrelsesmedlem i nogle af workshopsene, for at kvalificere idéerne, så disse kan skabe mest mulig værdi, inden de præsenteres for bestyrelsen. CIP Fonden vurderer selv, at deres ungepanel har bidraget særdeles værdiskabende til fondens projekter og arbejde.

Fremtiden vil byde på mere af det samme, men vil også bidrage til en generel nytænkning af fondens identitet og arbejde.

Medlemmerne er ikke lønnede, men har udover deres opgaver i panelet også mulighed for at deltage til forskellige netværksmøder, ligesom de opnår erfaring og ikke mindst mulighed for at forme fremtidens grønne Danmark gennem deres input.

**"Samarbejdet med CIP Fondens bestyrelse har givet mig meget. At arbejde sammen på tværs af generationer skaber nogle gode dynamikker.**

***Det giver bredere forståelse og åbner nye perspektiver. Det er lige netop dét, vi har brug for i den grønne omstilling."***

Niels Skovgaard, forperson for CIP Fondens Youth Advisory Board

**"Ungepanelet føler sig heldigvis ikke bundet af nutiden eller eksisterende rammer. De er i stand til at drømme, tænke stort og ud af boksen.**

***Det er utroligt vigtigt for CIP Fonden at få et næste-generations perspektiv på vores projekter, da vi jo netop arbejder med store samfundsprojekter, der rækker langt ud i fremtiden, og forpligter netop næste generation!"***

Anne Arnhung, bestyrelsesmedlem i CIP Fonden

## Om CIP Fondens Youth Advisory Board

<b>Antal medlemmer:</b>	11
<b>Alder:</b>	Under 30 år
<b>Periode valgt for:</b>	1 år (med mulighed for at fortsætte)
<b>Nationaliteter:</b>	Danmark
<b>Oprettet:</b>	2023
<b>Rekrutteret eksternt/internt:</b>	Eksternt

## Case 2. Bygherreforeningens 'Young Advisory Board'

Bygherreforeningen er brancheforening for professionelle danske bygherrer. Bygherreforeningens bestyrelse er optaget af at forstå branchen og benytter sig løbende af medlemsinddragelse for at forstå de aktuelle tendenser og behov. For at skærpe dette udviklingsarbejde oprettede man i 2023 et panel af unge fra byggebranchen. De skal udfordre og give input til bestyrelsens arbejde og foreningens udvikling. Det er bl.a. i forhold til arbejdet omkring bæredygtighed, udvikling af bygherreidentitet samt input til, hvad branchen kan gøre for at være tidssvarende og attraktiv for unge.

Young Advisory Board etableres i første omgang som et to-års initiativ.

De unge består af praktikere, der allerede har haft deres første gang på arbejdsmarkedet. Halvdelen af deltagerne i Bygherreforeningens Young Advisory Board er udvalgt fra foreningens medlemsvirksomheder, så de afspejler foreningens medlemmer, hvorimod den anden halvdel består af repræsentanter fra byggebranchens øvrige virksomheder for at sikre tværfaglig dialog. Derudover er også en forsker og et medlem fra Klimaministeriets Ungeklimateam udvalgt som deltagere. Medlemmerne er desuden udvalgt på baggrund af geografi, køn, bygherretypen osv.

Panelet afholder workshops et par gange om året, hvor direktøren for foreningens sekretariat også deltager. I starten af 2024 fremlagde ungepanelet visioner med fokus på temaer, som de vurderede var relevante, såsom bæredygtighed, samarbejds kulturer, digitalisering og AI og bygherreidentitet.

Medlemmerne af panelet er selv travle praktikere, men at deltage i panelet giver dem mulighed for læring og eksponering overfor Bygherreforeningens bestyrelse og medlemmer. De deltager således også i foreningens arrangementer og udvalg som oplægsholdere, paneldebattører og lignende, ligesom de eksponeres gennem interview i nyhedsbreve. Medlemmerne har i det hele taget vist sig at være efterspurgte ambassadører for bygherrebranchens fremtidige udvikling. En udfordring har fra starten været at sikre, at de unge medlemmer er godt nok rustet til mødet med bestyrelsen, og derfor er der blevet arbejdet på at skabe et helt fortroligt rum og tydeliggøre både formål og ambitioner for Young Advisory Boards arbejde. En anden erkendelse blev, at Young Advisory Board og bestyrelsen ikke behøvede at være helt enige om alt, og at ungepanelet derfor kunne kommunikere mere ambitiøst end foreningen som helhed på f.eks. klimaområdet. Fra sekretariatets side er tre personer involveret i koordination og projektledelse, og der bruges ca. 5-6 timer pr. møde.

**"Bygherreforeningens Young Advisory Board muliggør, at vi kan have mere direkte samtaler om for eksempel samarbejdet i branchen, og hvor stor betydning det har for yngre medarbejdere.**

***Men det har også givet os muligheden for, at vi kan dele erfaringer på forskellige niveauer på tværs af aktører i byggebranchen."***

Amanda Slynborg, medlem af Bygherreforeningens Young Advisory Board

**"Det var en øjenåbner, da Young Advisory Board anbefalede, at vi skulle tage branchens kultur og samarbejdsformer mere alvorligt.**

***Det skal vi have italesat mere, og de unge er gode til at pege på noget, som vi måske lidt for hurtigt glemmer eller overser."***

Peter Fangel Poulsen, bestyrelsesformand i Bygherreforeningen

## Om Bygherreforeningens Young Advisory Board

<b>Antal medlemmer:</b>	11
<b>Alder:</b>	Under 35 år
<b>Periode valgt for:</b>	2 år
<b>Nationaliteter:</b>	Danmark
<b>Oprettet:</b>	2023
<b>Rekrutteret eksternt/internt:</b>	Eksternt



### Case 3. Ørsted's 'Youth Panel'

Ørsted er et grønt energiselskab, der har som vision at arbejde mod "en verden der udelukkende kører på grøn energi". Som et led i at nå denne vision har Ørsted valgt at oprette et ungepanel, der kan "forbinde nutidens beslutningstagere med fremtidens klimaledere".

Før oprettelsen af ungepanelet var interessen for at få det eksterne perspektiv på Ørsted længe til stede i virksomheden, og derfor blev det besluttet at der skulle oprettes et ungepanel.

Medlemmerne af ungepanelet blev rekrutteret gennem en åben ansøgningsproces og målet var at rekruttere medlemmer fra hele verden, med et særligt fokus på de markeder, hvor Ørsted er mest aktiv. På baggrund af et opslag indsendte ansøgere CV og essay. I deres essay skulle de redegøre for, hvordan Ørsted bør arbejde for at sikre, at den grønne omstilling bliver fair og retfærdig. Herefter blev der afholdt virtuelt interviews, hvor en kollega fra Ørsted's diversitets- og inklusionsteam var til stede, for at sikre en neutral udvælgelsesproces med fokus på diversitet. Det resulterede i panelmedlemmer fra syv nationaliteter.

Alderskriteriet blev sat til 18-24 år, fordi det flugter med FN's definition på unge, og mandatperioden for medlemmerne sat til 1 ½ år. Ørsted besluttede, at der ikke skulle vælges en forperson, idet alle medlemmer skal fungere på lige fod.

Ungepanelet mødtes første gang i en hel uge. Tiden blev brugt på at give medlemmerne en indflyvning til Ørsted og virksomhedens bæredygtighedsstrategi, ligesom panelet arbejdede sammen med The Footprint Firm om at formulere tre emner, som panelet ville diskutere med Ørsted's CEO Mads Nipper. Emnerne var 'advocacy', og 'impact på de lokalsamfund som Ørsted bygger ved', og 'udvidelse i det globale syd'. Ugen kulminerede med mødet med Mads Nipper.

Trods det at ungepanelet ikke har været i gang så længe, så har det allerede bragt en bedre forståelse af det langsigtede perspektiv hos ledelsen.

De unge får adgang til kapacitetsopbygning, viden, læringsmuligheder, møde med medarbejdere og i det hele taget at være tæt på en stor virksomhed, der opererer i en turbulent verden og inden for en sektor der er i hastig udvikling.

Erfaringerne med ungepanelet har indtil videre også igangsat samtaler internt i Ørsted om generel inddragelse af samfundets interessenter og om, hvordan panelet bruges til at forstå Ørsted's lokalsamfund endnu bedre.

**"Personligt har det givet mig et spændende indblik i, hvordan en virksomhed arbejder holistisk med bæredygtighed på tværs af afdelingerne. Men den største gevinst for mig er at kunne påvirke en virksomhed, der kan forandre noget for klima og biodiversitet. Én ting er, når jeg stemmer til folketingsvalget, noget andet er, når jeg i et ungepanel har mere direkte indflydelse på en virksomhed, der kan gøre næsten lige så meget for klimaet, som Danmark samlet set kan."**

Cecilia Zade Iseni,  
medlem af Ørsted's Youth Panel

**"Eksterne perspektiver – særligt fra den næste generation af unge som skal drive den grønne omstilling videre – giver os mulighed for at træde et skridt tilbage og kvalificere vores verdenssyn."**

Ingrid Reumert,  
SVP, Global Stakeholder Relations i Ørsted

#### Om Ørsted's Youth Panel

<b>Antal medlemmer:</b>	<b>8</b>
<b>Alder:</b>	<b>Mellem 18 og 24 år</b>
<b>Periode valgt for:</b>	<b>1 ½ år</b>
<b>Nationaliteter:</b>	<b>Danmark, Frankrig, USA, Indien, Sri Lanka, Colombia, Taiwan</b>
<b>Oprettet:</b>	<b>2023</b>
<b>Rekrutteret eksternt/internt:</b>	<b>Eksternt</b>

### Case 4. AFRY's 'Youth Panel'

Den svenske ingeniørvirksomhed AFRY har 19.000 ansatte og besluttede i forbindelse med FN's klimakonference COP26 at oprette et ungepanel i september 2021. Ungepanelet består af medarbejdere under 30 år, der er ansat i AFRY, og formålet med panelet er at give yngre medarbejdere en større stemme i forhold til emner som bæredygtighed og arbejdsmiljø og dermed skabe et rum for unge, som også kan sikre, at topledelsen lever op til sine forpligtelser.

Panelet er organiseret således, at der er et projektteam, som koordinerer, og så selve ungepanelet bestående af de unge medarbejdere. Projektteamet består af 10 interne medarbejdere, der sørger for at koordinere og arrangere, og som vælges internt af det siddende projektteam. Projektteamet er selvstyrende, når det gælder aktiviteter og temaer for ungepanelet, uden indflydelse fra AFRY's ledelse.

Aktuelt er mere end 500 medarbejdere under 30 år en del af AFRY's ungepanel. Panelet har en Microsoft Teams gruppe, hvor der udveksles idéer og erfaringer og en Sharepoint sektion, hvor der deles nyheder og interview med medlemmer. AFRY opererer som virksomhed på fire kontinenter, så der kan være logistiske udfordringer med at sikre en direkte dialog mellem unge medarbejdere på tværs af kontinenter.

En til to gange om året afholder projektteamet et fysisk møde i Sverige, hvor de medlemmer af panelet, der har mulighed for det, kan deltage. Her mødes de med AFRY's CEO, udvalgte bestyrelsesmedlemmer og ledere fra bæredygtighedsafdelingerne for at deltage i den åbne dialog. Dialogen mellem ungepanel og ledelsesrepræsentanter tager udgangspunkt i surveys, som ungepanelet har foretaget.

Resultatet af surveyet bibringer aktuelle holdninger omkring udviklingen i virksomhedens klimamål, arbejdsforhold, relationen mellem medarbejdere og i det hele taget virksomhedens retning. Formålet er at holde topledelsen ansvarlig for dens beslutninger.

Ungepanelet har således også været med til at udvikle AFRY's såkaldte 1,5°C roadmap, der er en vision for, hvordan virksomheden kan komme til at efterleve Parisaftalens mål om, at de globale temperaturer ikke må overstige 1,5°C.



#### Om AFRY's Youth Panel

<b>Antal medlemmer:</b>	<b>ca. 500</b>
<b>Alder:</b>	<b>Under 30 år</b>
<b>Nationaliteter:</b>	<b>Internationalt</b>
<b>Oprettet:</b>	<b>2021</b>
<b>Rekrutteret eksternt/internt:</b>	<b>Internt</b>

## Ungepaneler favner *over en lang række temaer*

Der findes flere andre eksempler på ungepaneler, som både har klima og bæredygtighed som dagsorden, men der er også mange andre områder, hvor virksomheder og organisationer arbejder på at inddrage unges synspunkter og idéer.

Konsulent- og revisionshuset Deloitte oprettede i januar 2020 et ungepanel bestående af 42 unge mellem 20 og 28 år. Ungepanelet var en del af Deloitte og Krakas mangeårige projekt Small Great Nation, der undersøger Danmarks styrker og potentialer. Ungepanelet afleverede i september 2020 deres samlede vision for Danmark i 2040 med fokus på bl.a. uddannelse, arbejdsmarked, klima og sundhed.

Den forbrugerejede detailhandelskoncern Coop har udnævnt en 'ungeminister', der arbejder på at skabe optimale rammer for arbejdslivet i Coop. Coop har også nedsat et ungeråd bestående af yngre ansatte

fra virksomheden, som skal være med til at definere, hvordan Coop kan skabe den bedst mulige arbejdsplads.

Der findes også ungepaneler i regi af stat og kommuner. F.eks. har Skatteministeriet nedsat et ungepanel med unge under 20 år, som skal rådgive skatteministeren om gaming og gambling. Der findes også ungeklimaråd i adskillige danske kommuner, hvor de er med til at udvikle lokale ideer og rådgive lokalpolitikkerne.

Endeligt findes der også mange eksempler på ungepaneler, der har et rent kommercielt sigte. Her deltager de unge typisk med deres input i forhold til at teste og opstarte initiativer, som er vigtige for yngre kunder og medarbejdere.





**Ledernes Hovedorganisation**

Vermlandsgade 65  
2300 København S  
Telefon 32 83 32 83  
lederne.dk

**Kontakt:**

Nadia Gullestrup Christensen,  
gullestrup@gmail.com

Anders Nolting Magelund,  
anm@lho.dk

**Tak til:**

CIP Fonden,  
AFRY,  
Ørsted,  
Bygherreforeningen