

# E-BOG

## Diversitet & inklusion

### Hvor og hvordan?

Viden, værktøjer og erfaringer

Mangfoldigheds  
konference '21



27. Oktober - København



Mangfoldighedsledelse

# Indhold

1. Indledning
2. Om Mangfoldighed.dk
3. Samarbejdspartnere
4. Florence Villeséche
5. Ib Enevoldsen
6. Randi Ib
7. Camilla Hillerup
8. Mohamed Azzouzi
9. Malene Thiele
10. Stine Bosse
11. Mette G. Møller
12. Kristin A. Andersen
13. Ahmad Durani
14. Afslutning

# 1. Indledning

Denne e-bog er for dig der gerne vil blive endnu klogere på hvordan du konkret kan skabe samt øge mangfoldighed og inklusion i din organisation og skabe en målbar forandring.

Forskningen peger entydigt på at D&I er afgørende for virksomheders og organisationers forretning, vækst, innovation og omstillingsparathed.

2021 er - i forlængelse af 2020, præget af en pandemi der sætter fokus på nye innovative arbejdsgange og løsninger. Ligesom arbejdskraften fortsat stiller nye krav til virksomheder.

#Meetoo #Blacklivesmatter etc., indikerer, at ubevidste bias stadig præger rekrutteringsprocessen og kulturen i en del organisationer, virksomheder og bestyrelser er stadig præget af ubevidste bias der udelukker D&I hvorved innovation, vækst og trivsel hæmmes flere steder.

Derfor ser vi behov for den årlige mangfoldighedskonference, så organisationer og virksomheder kan blive inspireret til at blive bedre til at inkludere diversitet hele vejen op til topledelsen. Vi er åbne for samarbejde omkring konferencen - kontakt os gerne!

Vi har også derfor i år sat fokus på 'Hvorhen og hvordan' - viden, værktøjer og erfaringer på Mangfoldighedskonferencen 2020. Dette da vi tidligere år havde fokus på hvad og hvorfor.

Vi håber derfor at du kan blive inspireret af dem der allerede har gået vejen. Hvordan har de gjort og med hvilke resultater. Hvordan rykker de fx på kønsbalancen? Og hvilke erfaringer har de gjort sig på vejen? Så du som deltager kan blive klogere på hvilke konkrete tiltag der kan øge mangfoldighed og inklusion i din organisation.

Konferencen er tværsektoriel, da oplægsholderne kommer fra både små og store virksomheder samt fra den offentlige og private sektor med indsigt i den nyeste forskning.



God læselyst

Ahmad Durani  
Mangfoldighedsrådgiver

# 2. Om Mangfoldighed.dk

Mangfoldighedsledelse er stiftet af diversitetsrådgiveren og sociologen Ahmad Durani som har mere end 12 års erfaring som konsulent inden for forandringsledelse og beskæftigelsesområdet.

Ahmad hjælper virksomheder og organisationer med at skabe målbare resultater med D&I til fordel for øget forretning, vækst, innovation, trivsel og ikke mindst verdensmål.

*'Med analysemodeller gør jeg det nemt og overskueligt for jer virksomhed at danne jer et klart overblik over deres nuværende status og jeres latente potentiale inden for D&I.'* Ahmad Durani

Således kan din organisation også drage fordel gennem en vellykket D&I strategi.

Vi er til for at bidrage til Verdensmål gennem D&I og derfor har vi også taget initiativet til den årlige nationale mangfoldighedskonference som tilsigter at samle forskning, værktøjer og erfaringer fra hele landet - på tværs af sektorer, så endnu flere virksomheder kan lykkes med D&I. Du kan [læse mere om hvordan vi hjælper vores kunder her](#).



# 3. Samarbejdspartnere



Mangfoldighed.dk  
+45 31 31 13 79  
info@mangfoldighed.dk



# 4. FLORENCE VILLESÉCHE

## Vejen til succesfuld D&I; Fokus på kultur og lederskab

Florence præsenterede forskning fra CBS og fortalte om den seneste forskning på diversitetsområde samt hvordan danske virksomheder kan anvende denne i praksis. Florence havde især fokus på det mangfoldige team og ledelse som figurerne på næste side illustrerer.

### Keypoints fra Florence:

Afklaring ift. Ledelsen og virksomheds øvrige interesser  
Forskning (1000+ ledere fra Norden & Holland) viser;

At de højeste præstationsvurderinger blev opnået for hold med høj rating for åbenhed over for mangfoldighed og høj kønsdiversitet (tæt på 50/50). Det handler ikke kun om tal, men tal betyder noget når kulturen er på plads. Mangfoldighed er derfor først en god forretning når inklusionskulturen er på plads!

Inklusion: Det kræver godt lederskab at få et (mangfoldig) team til at fungere godt!

Personfokuserede problemstillinger  
Coaching  
Konflikthåndtering  
LMX (leder-medarbejder udveksling)

Opgavefokuserede problemstillinger  
Belønninger  
Målretning  
Opgavefordeling  
Præstationsfeedback

# FLORENCE VILLESÉCHE



		Key Leadership Behavior	
		Person-focused (behaviors that facilitate the social interactions and attitudes that must be established to enable effective team work; Hemphill & Coons, 1957; Judge et al., 2004)	Task-focused (behaviors that facilitate the understanding of task requirements, procedures, and obtainment of task-relevant information; Salas et al., 1992; Zaccaro et al., 2001)
Dominant Diversity-related Process	<b>Intergroup Bias</b> (the systematic tendency to evaluate the in-group more favorably than the out-group; Hewstone et al., 2002)	<b>Complementary Match</b> (e.g., by re-categorization, de-categorization, limiting identity threat)	<b>Mismatch</b> (e.g., by broadening representational gaps, enabling conflict escalation)
	<b>Information Elaboration</b> (exchanging, processing, and integrating task-relevant information and ideas; Van Knippenberg et al., 2004)	<b>Mismatch</b> (e.g., by promoting groupthink/common knowledge effect, rubbing away differences)	<b>Supplementary Match</b> (e.g., by clarifying task structure and goals, providing feedback, stimulating epistemic motivation through accountability)

Figure 2. The main predictions following from Leading Diversity model (LeaD): Matching between the diversity-related processes likely within teams and the two sets of leadership behaviors.

Homan, A. C. et al. (2020) 'Leading Diversity: Towards a Theory of Functional Leadership in Diverse Teams', Journal of Applied Psychology.

## Mangfoldighedsledelse og virksomhedskultur

The Performance of Gender Diverse Teams: What Is the Relation between Diversity Attitudes and Degree of Diversity? with J. Lauring (Arhus U.)

- 1000+ ledere, Naturvidenskab (Norden & Holland)
- Kønsdiversitet fra 0/100 til 100/0
- Højeste præstationsvurderinger for hold med høj rating for åbenhed over for mangfoldighed OG høj kønsdiversitet (tæt på 50/50)
- Så det handler ikke kun om tal, men tal betyder noget, når kulturen er på plads!
- INKLUSION



Få adgang til livestream

Livestream  
mangfoldighedskonferencen  
Klik her!



Mangfoldigheds  
konference '21

27. Oktober - København

VIDEN & VÆRKTØJER

**MANGFOLDIGHEDS-  
KONFERENCEN 2021**

14°C Mest skyet



# 5. IB ENEVOLDSEN

## Vejen til succesfuld D&I; Fokus på kultur og lederskab

Ib havde et spændende og nærværende - uden slides, oplæg om hvordan man skaber en attraktiv og inkluderende arbejdsplads. Et indblik i Rambølls konkrete initiativer samt målet hermed gennemgik han med stor interesse samt spørgsmål fra deltagere.

Keypoints fra Ibs oplæg:

Afgørende betydning for inklusionen er:

- Sense of belonging ("følelse af at høre til")
- Udviklende opgaver
- Nærmeste leder

"Kulturen er skyggen af lederen"

"Inkluder medarbejderen ud fra deres udgangspunkt"

Ibs fem tips til arbejdet med inklusion og diversitet:

1. Kulturen er lederens skygge. Det kan ikke betones nok, hvor stor en rolle dygtige ledere spiller.
2. Skam jer ikke over, hvor I er i dag. Start med en baseline, find jeres modenhed og start derfra. I bliver ikke Microsoft på 10 minutter, men I kan rykke meget.
3. Alle kan gøre det – vent ikke altid på HR. Tag fx godt imod den nye kollega og tal engelsk i elevatoren til den udenlandsk talende kollega.
4. Brug rollemodeller. Træk lederen frem som scorer godt i trivselsundersøgelsen, bad hende give eksempler på, hvordan de klarer dilemmaer.
5. Sidst men ikke mindst: Find det, der virker for jer.



Få adgang til livestream

Livestream  
mangfoldighedskonferencen  
Klik her!





# 6. RANDI IB

## Diversitet og inklusion i erhvervsbestyrelser

Randi var planlagt til at være den første af vores oplægsholdere på konferencedagen fordi vi gerne ville starte hos topledelsen i Danmark. Det er netop nogle af landets mest prominente bestyrelsesmedlemmer og forpersoner Board Governance - med Randi Ib som CEO, uddanner gennem sin bestyrelsesuddannelse.

Ahmad Durani har selv været på bestyrelsesuddannelse for at klæde sig på og orden i penalhuset da han fra 2022 ønsker at indtræde en professionel bestyrelse og bidrage hertil.

Randi har - med over 30 års erfaring med bestyrelsesarbejde, uddannelse og erhvervs-mæssig baggrund, udviklet Danmarks første akademiske bestyrelsesuddannelse og undervist på topleder-niveau. Med afsæt herfra sætter Randi fokus på diversitet og inklusion i erhvervsbestyrelser og hvordan I lykkes med det. Selvom Randi ikke af gode grunde ikke kunne tage flyveren til KBH for at være med på konferencen, så får I hendes keynotes her:

Ændringer i bestyrelsens arbejde kræver mere end diversitet i sammensætningen

En bestyrelse og dets medlemmer performer ikke bedre end de arbejdsmetoder, man stiller til rådighed for dem

Løse fælles opgaver

Forstå hvad opgaven går ud på

Hvad skal løses i fællesskab, og hvad skal den enkelte bidrage med?

Hvilke ressourcer, deadlines, materialer og succeskriterier er der tale om?

# RANDI IB

- Løse fælles opgaver
- Forstå hvad opgaven går ud på
- Hvad skal løses i fællesskab, og hvad skal den enkelte bidrage med?
- Hvilke ressourcer, deadlines, materialer og succeskriterier er der tale om?

BOARD™  
OFFICE

RANDI IB, ejer, CEO, bestyrelsesmedlem



STRATEGIC BOARD ROOM

## BAGGRUND:

- Kapitalfonde, internationale virksomheder, dansk supermarked
- Forretningsudvikling, forretningsmodeller, R&D produktion, handel
- Mediation/mediator
- MAP, MPA, MBA, psykologi & konfliktmægling
- Virksomhedsejer

## FORSKNING OG UNDERVISNING:

- MBA – leadership + HRM 1+2
- Bestyrelsesuddannelser, toplederruddannelser, universitet

## BESTYRELSESARBEJDE:

- Oplevelsesindustrien, Telecom, Erhvervsforening/Råd, Medico, Business Institute, Sara Group, Public Board Governance, Konsulenthus, Business Region North, International House, Mind Juice, Cloud City Aalborg, Aalborg Lufthavn

BOARD™  
GOVERNANCE



Få adgang til livestream

Livestream  
mangfoldighedskonferencen  
Klik her!



Mangfoldigheds  
konference '21

27. Oktober - København

VIDEN & VÆRKTØJER

**MANGFOLDIGHEDS-  
KONFERENCEN 2021**

100% 14°C Mest skyet

Camilla Hillerup

HR-direktør - Microsoft

# 7. CAMILLA HILLERUP

## Fremtidens inkluderende arbejdsplads

Camilla inspirerede deltagere med Microsofts arbejde med D&I og prioritering af diversitets-parametre. Dertil hvordan mangfoldighedsmål bliver illusionære uden reel inklusion, og hvordan kultur forløser potentialet ved mangfoldighed og sikrer reel ligestilling. Med de gode spørgsmål og debat var der nu god stemning i konferencesaalen.

Camillas spændende slides konkluderende følgende keynotes:

Sæt mennesker og kultur først

Inkluderende organisation og arbejdsformer

Stærkt og tillidsbaseret ledelse

Udvid din talent pool - omfavn det hybride

Gentænk fysiske rammer



Mangfoldighed.dk

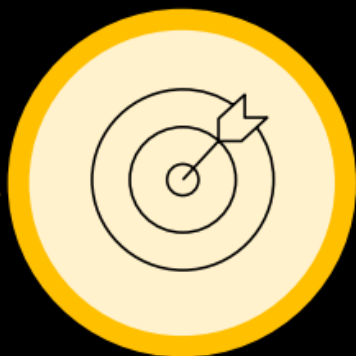
Camilla Hillerup

HR-direktør, Microsoft

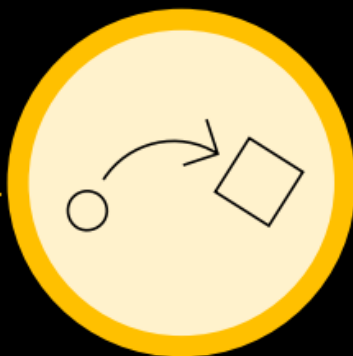
# CAMILLA HILLERUP

## Mangfoldig arbejdsstyrke

Talent Pool



Rekruttering



Træning



## Inklusion



Kultur



Programmatisk  
tilgang



Uddannelse



# Få adgang til livestream

## Livestream mangfoldighedskonferencen Klik her!



# 8. MOHAMED AZZOUZI

## Mangfoldighed i praksis

Blandt Mohameds vigtigste budskaber var det at virksomheder bør fokusere på den praktiske side af mangfoldighed og inklusion i organisationen.

Han inspirerede deltagere med flere konkrete eksempler fra såvel sin egen virksomhed som sin opvækst. Som det også fremgår af slides, fokuserede Mohamed især på de to aspekter af D&I som enten virkede som en katalysator for D&I eller havde en hæmmende effekt på selvsamme.

Før vi går til slides, kommer keynotes fra Mohamed:

Gevinster ved mangfoldighed:

Diversitet giver uventet kreativt og højere afkast

Loyalitet

Personlig tilfredsstillelse.



# MOHAMED AZZOUZI

## Mangfoldighed

- Ansætter pba. **personlighed** og kvalifikationer (kliche 1?)
- Møder den enkelte, der hvor den enkelte er (kliche 2?)
  - Særlige behov og ønsker gøres til tilbud
  - Italesætter vores forskelligheder
  - Skæve arrangementer
- Respekt og tillid
- Empati
- Troen på den enkelte

## Anti-mangfoldighed

- De små ting i hverdagen
  - Ord vs. handling
  - Mistillid
  - Ligegyldighed
- De store ting i samfundet
  - Politikere
  - Medier
- Man spotter det når man selv har stået i det



Få adgang til livestream

Livestream  
mangfoldighedskonferencen  
Klik her!



Mangfoldigheds  
konference '21

27. Oktober - København

VIDEN & VÆRKTØJER

**MANGFOLDIGHEDS-  
KONFERENCEN 2021**

100% 14°C Mest skyet

# 9. MALENE THIELE

## 'Sammenhold er det bedste hold'

Malene Thiele, som har en baggrund som CSR-chef i Dansk Erhverv, næstformand i bestyrelsen for Dansk Initiativ for Etisk Handel og medlem af 2030-panelet, delte sine erfaringer, viden og oplevelser omkring Verdensmål og SMV'er. Hun havde fokus på SMV'er og mangfoldige bestyrelser i disse.

Malene inspirerede deltagere med konkrete bud på hvad Dansk Erhverv ser af tendenser - ift. D&I, i danske virksomheder samt hvor/hvordan Verdensmål og D&I giver forretningsmæssig mening. Hendes keynotes er som følgende:

Det giver bedst mening at tale forretningsmuligheder fremfor risici, compliance, lovkrav osv.

Første skridt imod mere diversitet er en anerkendelse af at det skaber værdi at have eksterne, professionelle bestyrelser, advisory boards m.m.

Bestyrelsesarbejde i SMV'er er en vigtig del af fødekæden til flere kvinder i topledelse Vi skal tale om diversitet i bred forstand, ikke køn alene.

Dansk Erhverv forsøger både at have relevante ydelser for SMV'er og store selskaber





Få adgang til livestream

Livestream  
mangfoldighedskonferencen  
Klik her!





# 10. STINE BOSSE

## Inklusion; Afgørende for den samlede succes

Stine Bosse holdte for anden gang oplæg på den årlige mangfoldighedskonference - hun var også oplægsholder i 2019.

Stine - som er en af landets dygtigste erhvervskvinder og topleder gennem mange år samt aktiv debattør og samfundsengageret kvinde, formåede at få deltageres fulde opmærksomhed gennem hendes spændende, inspirerende og livligt oplæg.

Der var flere aha-oplevelser og god kobling mellem det overordnet og de konkrete initiativer i Stines oplæg. Hendes nærværende og berigende oplæg havde bl.a. følgende keynotes:

Flere politikere skal inddrages

Se på de gode ting som ifm. D&I, Bl.a. er iværksætterier høj hos efterkommere

Mangfoldigheden er en forudsætning for nytænkning/innovation

Kvoter er nødvendige for at nå mål





Få adgang til livestream

Livestream  
mangfoldighedskonferencen  
Klik her!



Mangfoldigheds  
konference '21

27. Oktober - København

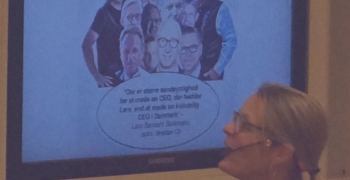
VIDEN & VÆRKTØJER

**MANGFOLDIGHEDS-  
KONFERENCEN 2021**

100% 14°C Mest skyet

End at møde en kvinde  
CEO i Danmark? –  
Lars Sandahl Sørensen,  
adm. direktør DI

DI



# 11. METTE G. MØLLER

## Fremtidens arbejdsplads er inkluderende

Mette fik skabt - med afsæt i tal fra Dansk Industri, overblik over seneste udvikling i danske virksomheder og hvordan disse kan tiltrække og fastholde mangfoldigt talent samt dets betydning for virksomheders innovations- og konkurrenceevne. Hun startede med Verdensmål som - ligesom det er tilfældet hos Mangfoldighed.dk, og konkretiserede disse gennem initiativer relateret til D&I.

Mette kom ind på Dansk Industris strategi for større kønsdiversitet:

16 principper for at fremme kønsdiversitet, som underskrivende virksomheder forpligter sig til efterleve (se ppp med 16 punkter)

En overordnet målsætning om en 40/60-kønsfordeling i erhvervslivets ledelser og bestyrelser i 2030, som erhvervslivet skal nå i fællesskab med konkrete måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i hhv. ledelser og bestyrelser.

herudover fortalte hun om hvordan man får flere SMV'er med:

ADGANG TIL ARBEJDSKRAFT

NØGLEN TIL INNOVATION

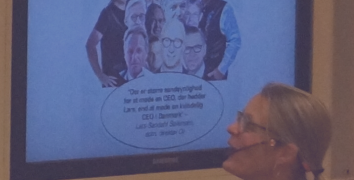
EVNEN TIL AT BETJENE KUNDER

OMSTILLINGSPARATHED

...VED AT DELE KONKRETE ERFARINGER OM HVAD DER VIRKER OG IKKE VIRKER...



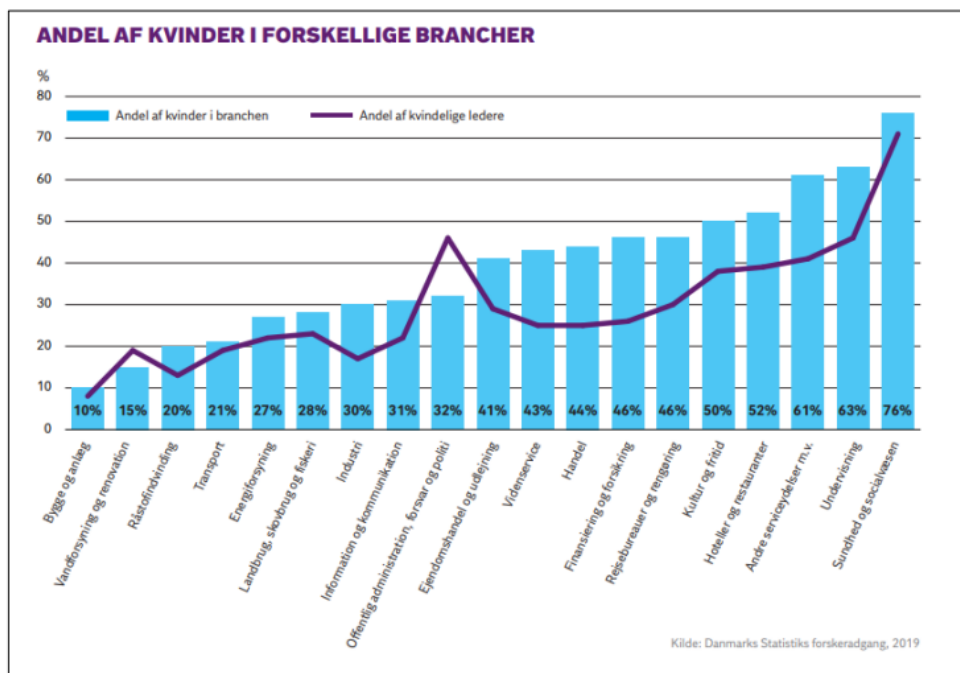
Mangfoldighed.dk



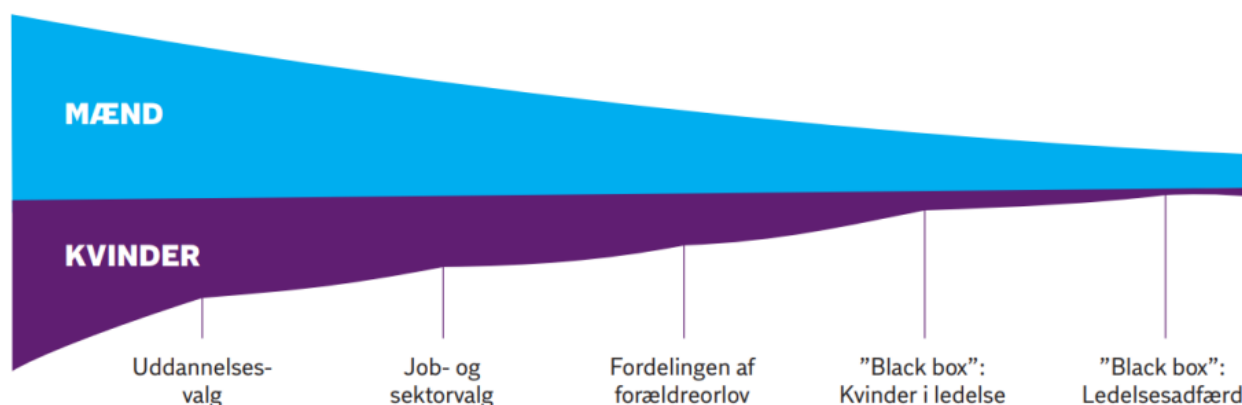
# METTE G. MØLLER



## UUDNYTTET POTENTIALE

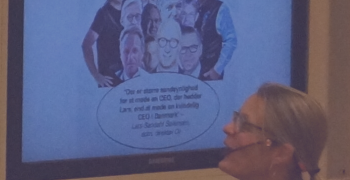


## HVOR GÅR DET GALT?



...end at møde en kvindelig  
CEO i Danmark? –  
Lars Sandahl Sørensen,  
adm. direktør DI

DI



# METTE G. MØLLER

**DI**

## THE GENDER DIVERSITY PLEDGE

*DI's strategi for større kønsdiversitet*

1. 16 principper for at fremme kønsdiversitet, som underskrivende virksomheder forpligter sig til efterleve
2. En overordnet målsætning om en 40/60-kønsfordeling i erhvervslivets ledelser og bestyrelser i 2030, som erhvervslivet skal nå i fællesskab med konkrete måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i hhv. ledelser og bestyrelser.

“Der er større sandsynlighed for at møde en CEO, der hedder Lars, end at møde en kvindelig CEO i Danmark” –  
Lars Sandahl Sørensen,  
adm. direktør DI

DI

17 PERSPECTIVES FOR THE FUTURE  
17 PERSPECTIVES FOR THE FUTURE  
10 BUSINESS OPPORTUNITIES



Få adgang til livestream

Livestream  
mangfoldighedskonferencen  
Klik her!



Mangfoldigheds  
konference '21

27. Oktober - København

VIDEN & VÆRKTØJER

**MANGFOLDIGHEDS-  
KONFERENCEN 2021**

100% 14°C Mest skyet

# 12. KRISTIN A. ANDERSEN

## D&I og generation Z

Kristin har startet flere projekter op, herunder Udlændingeretshjælpen, Iværksætterretshjælpen og Female Founders Association. Hun har gennem sin iværksætter-rejse samt frivillige indsatser opnået erfaring med at sammensætte forskellige teams til forskellige opgaveløsninger.

På konference-dagen tog Kristin deltagere med på sin iværksætter-rejse og hvordan ens sprog, kultur og etnicitet kan bidrage hertil. Hun fortalte også om at tiltrække generation Z via Verdensmål, bæredygtighed og diversitet.

Keypoints fra Kristin:

Brug dig selv til at være rollemodel for at fremme diversiteten

Generation Z søger fællesskab, ansvar og mening i arbejdslivet





Få adgang til livestream

Livestream  
mangfoldighedskonferencen  
Klik her!



Mangfoldigheds  
konference '21

27. Oktober - København

VIDEN & VÆRKTØJER

**MANGFOLDIGHEDS-  
KONFERENCEN 2021**

100% 14°C Mest skyet

# 13. AHMAD DURANI

## Bias, covid19 & den mangfoldige tilgang til D&I

Ahmad Durani, Stifter af Mangfoldighed.dk og initiativtageren til den årlige nationale mangfoldighedskonference, var konferencier på dagen.

Han fik forklaret behovet for konferencen som var manglen på et fælles D&I-plattform til vidensdeling blandt forskere, praktikere og erhvervsledere på nationalt niveau.

Derudover holdte Ahmad et kort oplæg hvor han gennem små øvelser fik illustreret hvordan vi alle har særlige præferencer/bias og hvordan de disse spiller ind når vi skal træffe beslutninger. Ahmad fik herefter delt mangfoldigheden i to kategorier og pointerede at mangfoldighed uden inklusion ville være spild af ressourcer og en dårlig forretning. Han fik også præsenteret seneste forskning om relationen ml. covid19 og D&I.

Før vi - på næste side, når Ahmads slide, kan vi fortælle at Ahmad også var ordstyren på paneldebat-delen i slutningen af konferencen. Her fik han opsummeret dagens hovedpunkter og takkede af - med nedenstående råd - for i år efter en vellykket og inspirerende mangfoldighedskonference.

Betragt aldrig et individ som en repræsentant for en gruppe



Ahmad Durani  
Mangfoldighedsrådgiver

Mangfoldighed.dk

# AHMAD DURANI

## MANGFOLDIGHEDSINDSATSER: SYNLIG MANGFOLDIGHED



KØN  
ALDER  
ETNICITET  
RELIGION  
RIGDOM  
HANDICAP  
?



## MANGFOLDIGHEDSINDSATSER: USYNLIG MANGFOLDIGHED



- HOLDNINGER
- TALENT
- ØVELSE
- INDSTILLING
- PERSONLIGHED
- SPROG
- VIDEN
- NEURODIVERSITET



# AHMAD DURANI

## HVORFOR HAR VI ALLE BIAS?

"VORES HJERNER FORSØGER KONSTANT AT DANNE MØNSTRE OG VANER."

THOMAS B. CZERNER (2001)

**GOOD TIMES ADE HEDE**



## MANGFOLDIGHED & COVID19 SENESTE FORSKNING

- SKADELIG EFFEKT PÅ D&I-INDSATSER 33%
- POSITIV EFFEKT HOS VIRK >10.000 ANSATTE
- NEGATIV EFFEKT HOS VIRK <500 ANSATTE

IUS LABORIS: GLOBAL VIRK MED SPECIALISE I LOVGIVNING OM BESKÆFTIGELSE, ARBEJDSKRAFT, INDVANDRING OG PENSIONER. NETVÆRKET HAR OVER 1.500 HR-ADVOKATER MED BASE I 59 LANDE



## MANGFOLDIGHED & COVID19 SENESTE FORSKNING

UDFORDRINGER RELATERET TIL:

- MENTAL SUNDHED
- BALANCE MELLEM ARBEJDE OG PRIVATLIV
- SUNDHED OG SIKKERHED PÅ ARBEJDSPLADSEN
- MANGLENDE KONTAKT OG TILHØRSFORHOLD TIL KOLLEGAER SAMT BEKYMRINGER OM JOBMULIGHEDER.
- STOR FORSKEL MELLEM I/U-LANDE

NOVEMBER 2020 MCKINSEY



# 14. AFSLUTNING

## Vi elsker at hjælpe jer med D&I - med øje for forretningen

Flere - nationale og internationale, undersøgelser har påvist at vellykket D&I-indsatser øger forretning med en tredjedel. For os spiller Verdensmål en afgørende rolle og derfor brænder vi for at få endnu flere virksomheder og organisationer til at lykkes med D&I. Det gør vi gennem ledelsesrådgivning, workshop, foredrag, mangfoldighedskonference og ikke mindst bidrager vi til D&I ved at dele ud af vores viden via vores nyhedsbrev og mangfoldighed.dk

Vi glæder os derfor til at se dig til den årlige mangfoldighedskonference den 26. okt. 2022.

Skulle du have spørgsmål, kommentarer, forslag eller andet vi kan være behjælpelig med, så ræk endelig ud til os via [info@mangfoldighed.dk](mailto:info@mangfoldighed.dk) eller tlf. (+45) 31311379

*Ahmad Durani*  
Mangfoldighedsrådgiver





Få adgang til livestream

Livestream  
mangfoldighedskonferencen  
Klik her!



Mangfoldigheds  
konference '21

27. Oktober - København

VIDEN & VÆRKTØJER

**MANGFOLDIGHEDS-  
KONFERENCEN 2021**

100% 14°C Mest skyet