

# djøfbladet

Nr. 03

MAGASINET FOR  
MEDLEMMER AF DJØF  
10. marts 2018

**Spindoktorer**  
Undervises på  
statskundskab

**Jurist skaber  
algoritmer**

Prodekan kobler jura med  
kunstig intelligens

**Løn uden  
at arbejde**

Finland kører forsøg  
med borgerløn

**+ Ramt af udflytning  
– for anden gang**

Først gik turen til Als,  
nu til Odense

HANNA LINE JAKOBSEN

# Fra frivillig til professionel boss

Som udviklingsdirektør i FN-organisationen **Unicef** skal Hanna Line Jakobsen levere professionelt i et felt, der kalder på følelser. Den tidligere præsident for Røde Kors fortæller om at træde ned ad karrierestigen.



*“Det der driver og motiverer mig, det er mine kollegaers engagement inden for de forskellige fagområder. Når vi eksempelvis holder kurser eller seminarer, så er det vigtigt, at der er forskellige faglige øjne på opgaven eller projektet.”*

**Susanne Lea Qvist Andersen**

Departementet for Familie, Ligestilling og Sociale anliggender.



Læs om jobmuligheder  
i Grønlands Selvstyre på  
[www.naalakkersuisut.gl/job](http://www.naalakkersuisut.gl/job)

**NAALAKKERSUISUT**

GOVERNMENT OF GREENLAND





# Handler du til en offentlig institution?

Er du ansat i en offentlig institution, og ønsker du at handle med EAN-nummer eller faktura i Flying Tiger Copenhagen?

Som offentlig institution kan du hurtigt og nemt blive oprettet som kunde hos os og få tilsendt en elektronisk faktura med 30 dages kredit.

Klik ind og læs mere på:  
[flyingtiger.com/business](http://flyingtiger.com/business)

**flying tiger**  
copenhagen

# INDHOLD



## 40 Den gode vilje er ikke nok

### PORTRÆT

Hanna Line Jakobsen har aldrig haft en karriereplan. Alligevel har hun både været formand og præsident for Røde Kors, og i dag er hun udviklingsdirektør i Unicef. Det handler om at gøre sit allerbedste, uanset hvor man er placeret, siger hun.

### ARBEJDSLIV



**16** **MIN KARRIERE**  
Efter seks år som formand for Djøf vil Lisa Herold Ferbing nu bruge mere tid på sit eget firma, på mere bestyrelsesarbejde – og på rollen som mormor.

### 18 Jurist skaber nye algoritmer

Henrik Palmer Olsen, prodekan ved KU, samarbejder med DTU om at koble kunstig intelligens med jura.

### 22 Forfulgt af udflytning

Sidste år skrev Jeppe Juul Petersen i Djøfbladet om sin styrelses udflytning til Sønderjylland. Han fik nyt job i en anden styrelse. Nu skal den også flyttes ud.

### 24 Multitalenter kommer hurtigst frem

Går du som fuldmægtig i det offentlige målrettet efter en forfremmelse, kræver det mange kompetencer – og et solidt forarbejde.

## 14

**MODERNE TIDER**  
Kan Sidse Babett være stand-in for statsministeren i Bruxelles? Per Helge Sørensen er alene om at være skeptisk.



## 28 Fra Nørrebro til Sunset Boulevard

Frederik Bjerager Christiansen sagde sit drømmejob op for at rejse penge til en fest-app. I dag har appen over en halv million brugere.

Guide

## 30 De største trusler mod arbejdsglæden.

### STUDIELIV

## 34 Eliteuniversiteter er vejen til topløn

76.000 kroner. Så meget vil en økonom, der har læst på et eliteuniversitet i udlandet, to år efter studiet tjene mere end en studerende, der ikke har læst uden for Danmarks grænser.

## 36 Mød mørkets fyrster

Statskundskabsstuderende får undervisning af to af regeringens spindoktorer.

### SAMFUND

## 46 Finner på borgerløn

Finland gennemfører et nationalt forsøg med borgerløn. Deltagerne får 4.670 kr. om måneden – skattefrit og uden kontrol.

### DEBAT

**52 "Hvis vi djøfere kommer i 'bad standing', er det først og fremmest vores egen skyld."**

Ole Have Jørgensen, tidl. kommunaldirektør, om offentlig ledelse og djøf-bashing.



## 24 Offentlig karriere



### NY VIDEN

## 54 Partidisciplinen vokser imod vælgerne ønske

Ny dansk forskning viser, at nutidens folketingsmedlemmer i langt højere grad end fortidens indordner sig under disciplinen i deres parti. Dermed trodser de, hvad vælgerne ønsker.

### DE FASTE

- 06 Djøf mener
- 07 Nyt & Noter
- 32 Gadgets & Apps
- 50 Hvad er dit yndlingstal?
- 58 Bøger
- 61 Debat
- 64 Nyt job
- 66 Dit Djøf
- 69 Efteruddannelsen
- 70 Brevkasse
- 72 Boliger



# Sexchikane er uforeneligt med en professionel arbejdskultur

Af Christian Nør-Larsen, formand for Djøf Studerende

**H**avde det ikke været for #MeToo-bevægelsen, kunne vores kollektive forestilling om, at seksuel chikane og sexismen kun er et marginalt problem på arbejdsmarkedet, være fortsat.

Men vidnesbyrd fra især kvinder i mange fag fortæller om et strukturelt og tabubelagt problem, som omfatter hele arbejdsmarkedet.

Og heller ikke vi studerende går ram forbi: Vores seneste studielivsundersøgelse viser, at 5,1 procent af de kvindelige studerende har oplevet chikane på studiejobbet. For mange er det forbundet med stor skam og risiko at skulle fortælle om ubehagelige oplevelser med en chef eller kollega. Særligt når chefen jo har magten til at fyre dem, der bliver besværlige. Mange studerende ved heller ikke, hvem man konkret kan henvende sig til, hvis man er blevet forulempet.

Men også inden for uddannelsesinstitutionernes rammer kan livet være risikofyldt. Det hører dog heldigvis til sjældenhederne, men som altid når det kommer til krænkelse, er én gang - én gang for meget.

Det glæder mig derfor, at universiteterne nu er ved at komme på banen. På forskellig vis udviser de nu vilje til at undersøge omfanget af seksuel chikane nærmere. Og det er oplagt, at de også lader

sig inspirere af Københavns Universitets ordning med en studenterambassadør. Det er en slags ombudslignende funktion, som den enkelte studerende kan henvende sig til, hvis man har oplevet krænkelse eller uretfærdigheder.

Disse tiltag skal tjene til, at fokus på den overordnede problemstilling øges, og at et aktuelt problem for den enkelte håndteres professionelt.

Såvel i studielivet som på arbejdspladsen skal arbejdsgiver sikre en professionel arbejdspladskultur, hvor både mænd og kvinder trives.

Det kræver i høj grad, at vi står sammen om at skabe en kultur med klare spille-regler for god adfærd - og hvor man har tillid til, at ledelsen træder i karakter og handler, hvis de overtrædes. Oprettelse af en ombudsfunktion på alle universiteter vil understøtte dette arbejde.

I arbejdet med at fremme et sundt og inkluderende studie- og arbejdsmiljø er det afgørende med retningslinjer og procedurer, der kan sikre, at ingen oplever at være efterladt alene med ubehagelige oplevelser. ◀



## LEDERSKRIBENTER



**Lisa Herold Ferbing**  
Formand for Djøf



**Henrik Funder**  
Formand for Djøf Privat



**Henning Thiesen**  
Formand for offentlige chefer i Djøf



**Sara Gundelach Vergo**  
Formand for Djøf Offentlig



**Mathias Dahlerup Krarup**  
Formand for Djøf Advokat



Djøfbladet er et magasin for medlemmer af Djøf.

### 42. årgang

ISSN 0107-6981  
ISSN 1903-1432 (elektronisk version)

### Kontakt

Djøfbladet  
www.djoefbladet.dk  
Gothersgade 133  
1123 København K  
Tlf. 33 95 97 00  
djoefbladet@djoef.dk

**Abonnementspris** 1.020 kr. excl. moms.  
Gratis for medlemmer af Djøf.

### Redaktion

Chefredaktør Linda Overgaard (ansvarsh.)  
lio@djoef.dk, 33 95 97 83

Redaktionschef Mads Bang  
mbg@djoef.dk, 33 95 98 43

Journalist Eva Bøgelund  
ebn@djoef.dk, 33 95 97 88

Journalist Tine Santesson  
tsa@djoef.dk, 33 95 97 93

Journalist Mikkel Arre  
mia@djoef.dk, 33 95 99 09

Journalist Mads Matzon  
mam@djoef.dk, 33 95 98 37

Journalistpraktikant  
Mikkel Medom Jørgensen  
mim@djoef.dk, 33 95 97 84

Bladsekretær Helle Jonasson  
hej@djoef.dk, 33 95 99 18

### Debat

Indlæg til siden med læserbreve bedes sendt til [bladet@djoef.dk](mailto:bladet@djoef.dk) senest 14 dage før udgivelsesdato. Redaktionen forbeholder sig ret til at forkorte indsendte læserbreve. Mere om retningslinjer for læserbreve og debat på [djoefbladet.dk/debatregler](http://djoefbladet.dk/debatregler).

### Citat

Artikler i Djøfbladet kan citeres med kildeangivelse, jvf ophavsretslovens bestemmelser om citatret.

### Næste nummer

Udkommer: 07.04.2018  
I 2018 udgives 11 numre af Djøfbladet.  
Annonce-deadlines:  
[www.dgmedia.dk/djoefbladet](http://www.dgmedia.dk/djoefbladet)

### Annoncer

DG Media a/s  
Havneholmen 33  
1561 København V  
Telefon 70 27 11 55  
Fax 70 27 11 56  
epost@dgmedia.dk  
[www.dgmedia.dk/djoefbladet](http://www.dgmedia.dk/djoefbladet)



Oplag 87.971

**Forside** Martin Kharumwa  
**Design** WAYPoint  
**Tryk** Stibo



Djøfbladet er trykt på papir fra bæredygtigt skovbrug, og bladet er trykt i Danmark på et ISO 14001 miljøcertificeret trykkeri.

# 15,2%

er kvindeandelen i de større danske virksomheders bestyrelser efter fem år med lov om måltal for flere kvinder. I 2012 var den 11,6 %.

## Overenskomst:

### Følg med på [djoef.dk/ok18](http://djoef.dk/ok18)

Djøfbladet kan ikke følge med, når det gælder dækning af overenskomstforhandlingerne i den offentlige sektor.

Da dette blad gik i trykken, var forhandlingerne brudt sammen på hele det offentlige område, strejkevarsler netop afsendt – også fra Djøf – og parterne på vej til forhandlinger hos forligsmand Mette Christensen. Så hvad sker der lige nu? Få senest nyt fra Djøf om OK18 på [djoef.dk/ok18](http://djoef.dk/ok18)

## Jobskifte:

### Fra Uber til ministerium

Kåre Riis Nielsen er ny chef for en omdiskuteret 'disruption-taskforce' i Erhvervsministeriet. Han kommer fra en stilling som politisk direktør for Uber i Norden og har tidligere været direktør for Danmarks innovationscenter i Tel Aviv. På CV'et har han bl.a. også seks år som public affairs-chef for Novozymes. Kåre Riis Nielsen er uddannet cand. scient.pol. fra KU.

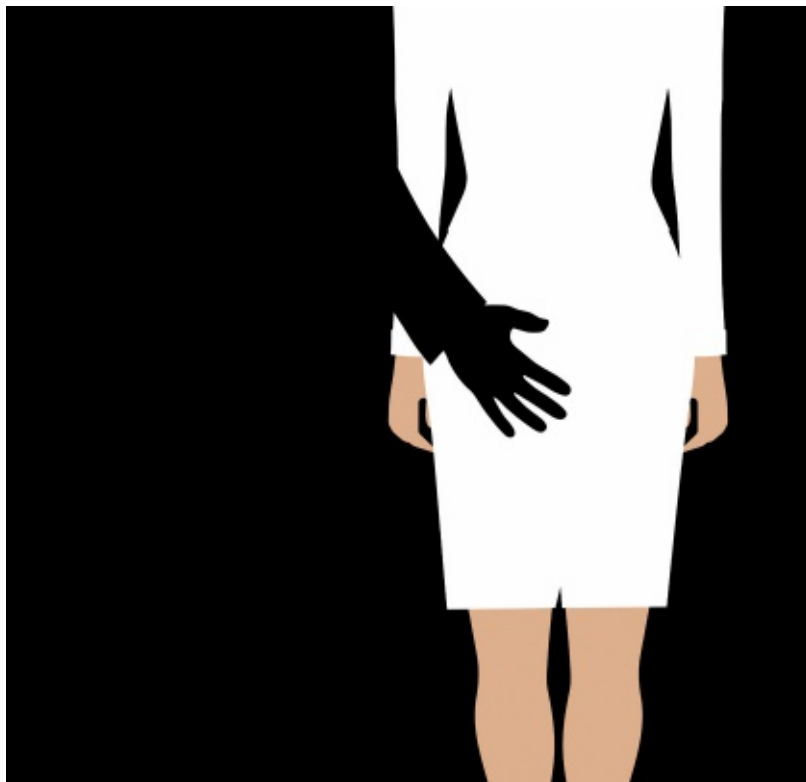


Foto: Shutterstock

## Universiteter:

# Vi har gjort for lidt ved sexchikane

#metoo-bølgen er også skyllet ind over de danske universiteter. I februar skrev 48 kvindelige studerende fra fem universiteter et åbent brev til deres rektorer. Her fortalte de om "sexisme og sexchikane" i forskellige sammenhænge på studiesteder og kollegier, "og det er et problem i vores relationer til ansatte, vejledere og medstuderende," lød det bl.a. i brevet.

Det har fået flere universiteter til at erkende, at de har gjort for lidt for at hjælpe studerende, der føler sig krænket.

"Vi tager det meget alvorligt. Den seneste tids debat har gjort, at vi kan se, at vi skal gøre noget mere," siger studiechef Rie Snekkerup fra CBS

til Information og forklarer, at en ny kampagne skal vise de studerende, hvad de kan gøre, hvis de chikaneres.

Både Københavns og Aalborg Universitet siger til avisen, at det skal være tydeligere for de studerende, hvordan eventuelle sager håndteres. Og i Aarhus arbejder ledelsen på at oprette en uafhængig instans, som studerende kan henvende sig til. Ifølge tal fra Dansk Magisterforening har 8 pct. af kvindelige studerende oplevet sexchikane på studiet. En undersøgelse fra Djøf viser desuden, at 5,1 pct. af kvindelige studerende har følt sig krænket på studiejobbet.

/mia



Illustration: Mikkel Henssel

**Deltid:**

# Arbejdsgiveren vinder, når du går ned i tid

Mange medarbejdere, der går på deltid, oplever, at mængden af arbejdsopgaver ikke bliver reduceret tilsvarende.

Der er en pæn sandsynlighed for, at du kommer til at løbe endnu stærkere, hvis du går på deltid. En ny svensk undersøgelse viser nemlig, at tre ud af ti, som går ned i arbejdstid, ikke oplever, at arbejdsbyrden falder tilsvarende. Tallene stammer fra fagforeningen Unionens lønstatistik blandt privatansatte medlemmer.

Ifølge Djøfs lønstatistikker arbejder 4 procent af de privatansatte ikke-chefer på deltid, mens det gælder 7,5 procent af de offentligt ansatte (eksklusiv statsansatte). Og René Óli Rasmussen, chefkonsulent i Djøf, kan sagtens genkende problematikken fra Sverige blandt djøfere, der går på deltid.

”Det er noget, vi hører jævnligt, og så kan man jo spørge sig selv, hvad den reelle værdi er af deltid, hvis det

kun gør din hverdag mere stresset.”

Han anbefaler, at man indgår en klar aftale med chefen om det forventede arbejdspress.

”Og det er formentligt noget, du bliver nødt til at gøre løbende. For din arbejdsgiver har ikke altid det fulde overblik over, hvor meget dine arbejdsopgaver fylder. Derfor bliver du nødt til at råbe vagt i gevær, hvis det skrider.”

Derudover råder René Óli Rasmussen til at indgå en aftale om deltid i en begrænset periode.

”Så får du mulighed for at gå op i tid igen, hvis du ønsker det, eller hvis du oplever, at du kommer til at arbejde lige så meget som tidligere, men for færre penge.” /tsa

📍 På [djoef.dk/deltid](http://djoef.dk/deltid) findes der en række anbefalinger til dem, der overvejer deltid.

**Bag om tallene:**

## Djøfere oversvømmer ikke kommuner

I den offentlige debat bliver der ofte rejst kritik af, at antallet af djøfere i kommunerne skulle være vokset enormt.

Men Magisterbladet påpeger med tal fra Danmarks Statistik, at ud af de 6.300 nye akademikere, som kommunerne ansatte 2010 til 2016, er en stor del slet ikke djøfere. De er i stedet fx cand.pæd.er, cand.psych.er og cand.mag.er, og de løber med de største stigningsprocenter. Antallet af universitetsuddannede i pædagogik steg fx med 75 procent.

Det nuancerer diskussionen om de kolde og varme hænder, siger seniorforsker på VIVE, Det nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd Niels Ejersbo til Magisterbladet.

”Det er jo faktisk kommet en utrolig bred sammensætning af kompetencer og uddannelser ind i kommunerne. Så det er ikke alene et spørgsmål om, at man har fået ansat en masse djøfere på bekostning af varme hænder.”

Regner man på Magisterbladets tal, er gruppen af jurister, statskandskabere, scient.adm.ere, scient.soc.ere, økonomer og cand.merc.ere etc. steget med 25 pct. fra 2010 til 2016, hvor cand.merc.erne løber med størst procentuel stigning. Djøferne udgør dog stadig langt den største andel af akademikerne i kommunerne. /ebn

**” Det er faktisk kommet en utrolig bred sammensætning af kompetencer og uddannelser ind i kommunerne.**

Niels Ejersbo, seniorforsker på VIVE.



FOR LEDERE OG SPECIALISTER

# INTENSIV LÆRING PÅ 5-DAGES SOMMERKURSER

“AT HOLDE **PRÆSENTATIONER** ER EN STOR DEL AF MIN DAGLIGDAG **SOM LEDER**. KURSET HAVDE GODE OG **KONKRETE ØVELSER**, SOM JEG HAR KUNNET BRUGE I **PRAKSIS**”

Karsten Lollike, Corporate Vice President, Novo Nordisk  
Deltager på sommerkurset Retorisk Lederskab i 2017

**Kurser i Innovation og Forretningsudvikling, Strategi og Organisation, Ledelse, Politik og Samfund, Kommunikation samt Digitalisering.**

På CBS Executive Sommerskole udvikler du dig selv og din organisation med forskningsbaseret viden og konkrete værktøjer. Samtidig opbygger du stærke netværk og får sparring på konkrete problemstillinger fra kompetente undervisere og øvrige kursister.

Kurserne løber over 3-5 dage i august på CBS.

> Hør hele Karstens historie - og find et kursus, der matcher dine behov på [sommerskole.dk](https://sommerskole.dk)

**CBS** EXECUTIVE

## KLIP FRA DE SOCIALE MEDIER

*Sejeste program! Sejeste moderator til Djøf Nytårskur! Bring it on!*  
 #aworkingfuture #djøf #digitalisering #robotics #ai  
 – Jane Søgård Hansen, seniorkonsulent i Attractor  
 @JaneHan42334677

*Et stort hjerte? Tsk. Tæller ned til den dag til sommer, hvor jeg ikke behøver være organiseret mere og kan udmelde mig af DJØF. Mage til #københavneri! #udflytning #djoef (svar til @Henrietterald m.fl.)*  
 – Kim Niemann (V)  
 @8600Silkeborg

*Workshop med medlemmar som vill engagera sig i att motverka sexuella trakasserier på arbetsplatsen. Fackligt engagemang i toppklass.*  
 @Jusek #metoo (fra Djøfs svenske søsterorganisation Jusek)  
 – Elsa Saboonchi, chef Marknad och kommunikation  
 @ElsaSaboonchi

*Regeringens forsøg på udflytning af Ombudsmanden og Rigsrevisionen er også et forsøg på at tage faglighed fra disse institutioner. Når regeringen vil forringe kontrollen med regeringen, har regeringen vist viljen til at stjæle af kassen. Stop tyven.*  
 – Poul Smidt, journalist & jurist  
 @PSMIDTDK

*Har du talt med dine kollegaer om forventningerne til hinanden i 2018? Hvis ikke, er det aldrig for sent. Husk, din egen trivsel afhænger ofte af, hvad du selv gør for at være tro mod dig selv. God dag og nyd jeres samtale. #dkpol #djoef #business*  
 – Claus Warming, debattør, iværksætter og forretningsudvikler  
 @Clauswarming

### TOP 5 PÅ DJØFBLADET.DK

#### 1. Konflikt forude?

Ved et velbesøgt ekstraordinært repræsentantskabsmøde blev det vedtaget, at djøferne får et lån i stedet for klassisk konfliktunderstøttelse, hvis de højspændte OK18-forhandlinger ender i strejke eller lockout. Den beslutning medførte heftig debat på djoefbladet.dk.

### De mest læste historier

- 1 Djøf forbereder sig på strejke og lockout
- 2 Sådan ser djøferne ud – alt efter lønsedlen
- 3 "Hele den dag skiller sig bare ud på alle måder"
- 4 Er du blandt de djøfere, der arbejder mest?
- 5 "Vi fik en kniv i ryggen"

Periode: 30.01. til 23.02.2018

## Bare lidt motion gør stor forskel

Rejs dig op, gå en tur eller sving støvkosten. Blot en smule fysisk aktivitet har stor betydning for helbredet for os, der sidder ned en meget stor del af dagen. Svensk forskning fra Karolinska Institutet viser nemlig, at du reducerer risikoen for at dø af en hjerte-kar-sygdom med 24 pct., hvis du erstatter en halv time, hvor du ellers ville sidde ned, med let aktivitet. /tsa



Foto: colourbox

### Kommentar fra djoefbladet.dk:

## Parat til konflikt

I mine mange år som faglig engageret mener jeg ikke at have oplevet, at Djøf så klart tilkendegiver, at vi er parat til strejke og lockout. Men der er også meget på spil – både på vores eget område og i bredere forstand

Tonny Lacomble Nielsen i debatten om konfliktlån på Djoefbladet.dk

# 7

Så højt et snit kræver Aarhus Universitet fra 2020 af alle, der vil ind på en samfundsvidenskabelig uddannelse via kvote 1. /mia

**Ransomware:**

# Store huller i statens cyberværn

Såkaldte ransomware-angreb – hvor offerets data bliver krypteret og kun kan låses op, hvis man betaler en løsesum – er en betydelig cybertrussel mod ministerier, styrelser og andre statslige myndigheder.

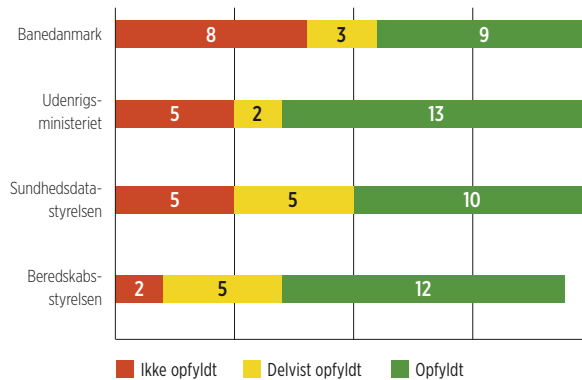
Derfor har Rigsrevisionen undersøgt, hvordan fire statslige institutioner forsværer sig mod ransomware. Konklusionen er, at beskyttelsen "ikke er tilfredsstillende", skriver Rigsrevisionen i en ny rapport og noterer, at "alle institutionerne mangler at opfylde flere almindelige tiltag, som beskytter mod ransomware."

Flere steder kniber det med at holde programmer opdaterede og med at sikre, at man kan genetablere sine data efter et angreb. I to styrelser mangler ledelsen desuden at foretage en dækkende vurdering af risikobilledet. Rigsrevisionen nævner eksempelvis, at Sundhedsdatastyrelsens risikovurdering ikke er opdateret siden 2015, selv om styrelsen har været ramt af flere angreb.

Rigsrevisionen gennemførte undersøgelsen i april-september 2017, og de undersøgte institutioner har alle siden vedtaget eller gennemført tiltag, der skal føre til forbedringer. /mia

**Mangelfuldt cyberforsvar**

Rigsrevisionen har udpeget 20 almindelige tiltag mod ransomwareangreb. Diagrammet viser, i hvilket omfang de undersøgte myndigheder følger disse 20.



Kilde: Rigsrevisionen

**Armslængde:**

**Rektor vil afdække politisk pres**

Aarhus Universitets rektor, Brian Bech Nielsen, har iværksat en undersøgelse af, om politiske aktører har påvirket universitetets myndighedsbetjening, skriver au.dk. En Politiken-rundspørge har vist, at 7,4 pct. af de forskere, der udfører myndighedsbetjening, har følt sig politisk presset. /cbg



**JØP:**

**Køber solceller i gold ørken**

I Chiles hede Atacama-ørken investerer JØP og DIP, ingeniørernes pensionskasse, nu sammen over en halv mia. kr. i en ny solcellepark, som leverer strøm til metroen i hovedstaden Santiago. JØP og DIP understreger, at det er en attraktiv investering, fordi Chile satser på grøn energi, og man har en 15-årig kontrakt med metroselskabet. /ebn

PR-foto: SunPower

**Studiepraktik:**

**Startup giver ECTS-point**

Nu får studerende mulighed for at optjene ECTS-point til studiet gennem et praktikforløb i deres egne eller medstuderendes iværksættervirksomheder. Det skriver Universitetsavisen. 'Projekt StartUp', som er medfinansieret af EU's Socialfond og Erhvervsministeriet, skal løbe over tre år i et samarbejde mellem Fonden for Entreprenørskab og universiteterne i København, Aarhus og Aalborg samt CBS. /cbg



**” MeToo bliver begyndelsen til, at vi kommer til at se anderledes på magt. Og det skal til, hvis vi vil have både flere forskellige mænd og langt flere kvinder ind i de positioner, hvor man udøver magt.**

Margrethe Vestager, EU-kommissær, i Jyllands-Posten.



Foto: PR/Ulla Saifft

**3** eller flere samtaler er måske på vej til at blive normen, når et lederjob skal besættes. Tal fra Lederne viser, at hver tredje leder, der blev ansat i 2014-2017, måtte gennem mindst tre ansættelsessamtaler. Fra 2010 til 2013 var det 24 %. /ebg

### Retten i Viborg: Vold mod djøfer gav lange straffe

Sidste år fik to mænd 50.000 kroner for at overfalde en medarbejder i Skat. Nu har de to fået fængselsstraffe på hhv. 3 år og 3 år og 11 måneders fængsel, og den ene bliver udvist af landet. Overfaldet var bestilt af en bagmand, som i slutningen af sidste år blev idømt halvandet års fængsel for medvirken til grov vold. /mam

### Udnævnelse: Sophie Løhde får ny pressechef

**Maja Korshin** er ny pressechef for Sophie Løhde, minister for offentlig innovation (V). Pressechefen kommer fra Forsikring & Pension, hvor hun har været pressekonsulent i knap fire år. Hun er uddannet journalist fra RUC (2006) og jurist fra Københavns Universitet (2010). I ministeriet afløser hun Kristian Wederkinck, som er blevet kommunikationschef i Udviklingselskabet By & Havn. /llo

## Apropos

Mange arbejdspladser har efterhånden **rettet fokus på mobning**



Claus Bigum

# ERHVERVSKANDIDATUDDANNELSE GIVER NYE MULIGHEDER

– Styrk virksomheden med kandidater der matcher dine behov



Københavns Universitet tilbyder nu den juridiske kandidatuddannelse (cand.jur.) som erhvervskandidatuddannelse tilrettelagt på deltid over 4 år.

Optag på erhvervskandidaten forudsætter ansættelse i fagligt relevant beskæftigelse med min. 25 timer ugentligt.

Når du ansætter en erhvervskandidat, skaber du værdi i din virksomhed ved at koble nyeste teori og forskning til din praksis. Erhvervskandidaten kan

gennem sine studier højne niveauet af udvalgte opgaver i virksomheden, og samtidig vil arbejdet med konkrete opgaver gavne erhvervskandidatens faglige niveau på studiet.

## Vil du læse erhvervskandidat i jura?

Læs mere på:

<http://studier.ku.dk/kandidat/erhvervskandidat-jura/>

**Ansøgningsfrist:** 1. april 2018

**Studiestart:** 1. september 2018



# MODERNE TIDER

## Også en slags statsminister

Af Per Helge Sørensen

**"Hvad med Birgitte Nyborg?"** Styrelsesdirektørens ansigt lyste op i pludselig begejstring. "Når nu statsministeren ikke kan."

Jeg kiggede forvirret op fra mødebordet. Birgitte hvem?

"Hende fra Borgen," forklarede direktøren. "Hun er jo også statsminister." Direktøren kiggede entusiastisk på de forsamlede chefer i mødelokalet. "Hun kunne holde åbningstalen. Og så gå lidt rundt og mingle bagefter."

Jeg stirrede lamslået på manden for enden af bordet. Tanken om, at statsministeren ville flyve til Bruxelles for at åbne styrelsens lobby-event om *offentlig innovation* havde været vanvittig. Men at vi kunne få Sidse Babett til at gå rundt i et lavloftet mødelokale i Europa Parlamentet og "mingle" om *New Nordic Service Innovation* var komplet absurd.

Jeg skævede rundt langs flokken af chefer omkring bordet. Denne gang måtte der da være nogen, der sagde fra.

"Hun ville virkelig være et trækplaster."

Men selvfølgelig var der ikke det.

Økonomichefen nikkede ved siden af direktøren: "Borgen var jo populær i hele Europa."

"Og så snakker hun fransk," supplerede kommunikationschefen. "Eller er det kun Sidse Babett?" Han kom i tvivl. "Snakker Birgitte Nyborg også fransk?"

"Jeg er temmelig sikker på, at hun snakker fransk i første sæson," mente

IT-chefen og hev sin iPhone frem.

Omkring mig begyndte fem mænd i statens højeste lønrammer synkront at google en fiktiv statsministers sprogkunderskaber. Var der da ikke en voksen til stede?

**” Hun ville virkelig være et trækplaster – og hun snakker fransk.**

"Der er måske det lille problem..." begyndte jeg, mens jeg overvejede, hvilket et af de 'små' problemer jeg skulle lægge ud med: At Birgitte Nyborg havde vigtigere ting på programmet end et lobby-event for ti forkølede embedsmænd i DG17? At hendes honorar ville ligge en anelse ud over de tre flasker spansk rødvin, vi havde afsat til oplægsholderne? Eller måske bare det helt basale: At Birgitte Nyborg IKKE FANDTES I VIRKELIGHEDEN.

"... at Borgen har nogle år på bagen," valgte jeg i stedet. "Og lobby-eventet skal jo pege ind i fremtiden."

Jeg sukkede lettet over at have fundet

en indvending, der ikke alt for tydeligt udstillede deres idioti. Fem års arbejde for topledelsen gav trods alt lidt rutine.

"Ja, det sender måske et forkert signal," medgav økonomichefen. "De næste tre indlæg handler om robotter. Så måske skal vi finde én med nogle lidt andre faglige kvalifikationer."

Jeg nikkede tilfreds, mens jeg gjorde mig klar, til at lancere den taler, direktionssekretariatet for længst havde lagt sig fast på: En dræbende kedelig underdirektør fra DI, som havde den helt afgørende faglige kvalifikation: At han ville sige ja.

Så opdagede jeg entusiasmen i styrelsesdirektørens ansigt. "Men var Sidse Babett ikke lige med i en ny stor serie," sagde han prøvende. "Handlede den ikke om sådan noget fremtidsnoget?"

Jeg fornemmede forfærdet, hvad der var på vej, mens der blev googlet omkring mig.

"Jeg har den her," udbrød IT-direktøren begejstret. "Den handler om ..."

Åh Gud. Slå mig ihjel. Nu.

"Robotter." ◀



**Per Helge Sørensen** er komiker, forfatter og har tidligere været embedsmand i Forskningsministeriet og Danmarks Radio. Siden 2013 har han især optrådt med den komiske trilogi 'Djæf med løg(n)'. Han er uddannet civilingeniør fra DTU.



# FREELANCEOVERSÆTTER EU-DOMSTOLEN

OVERSÆTTELSE TIL DANSK AF JURIDISKE TEKSTER

## UDBUD

Efter den nylige afholdelse af en udbudsrunde, er der stadig plads på listerne over freelanceoversættere, der kan oversætte juridiske tekster fra **spansk, italiensk, nederlandsk og polsk til dansk**.

Der er tale om et åbent udbud, hvortil man kan søge på et hvilket som helst tidspunkt.

Har du de relevante sprogkompetencer og den rigtige juridiske profil eller juridisk oversættelseserfaring, er der således fortsat mulighed for at indsende en ansøgning.

## HVEM ER VI

Domstolens juridiske oversættelsestjeneste beskæftiger 600 jurister, der oversætter de juridiske dokumenter, der behandles af Domstolen.

## ARBEJDET

De juridiske tekster, der oversættes, er meget forskellige. Det drejer bl.a. om domme, forslag til afgørelser og præjudicielle anmodninger fra de nationale retter. Næsten en tredjedel af disse tekster oversættes af eksterne samarbejdspartnere (freelancere), der får støtte og vejledning fra Domstolens oversættelsestjeneste.

## HVORDAN SØGER DU

Freelancerne udvælges inden for rammerne af et udbud, der offentliggøres i Den Europæiske Unions Tidende. Udbudsbekendtgørelsen og de nærmere betingelser er beskrevet på Domstolens websted, hvor du også finder ansøgningsformularen:

<http://curia.europa.eu/jcms/freelance>

Formularen skal udfyldes og vedlægges den nødvendige dokumentation.

## FREELANCERNE

Freelancerne kan frit vælge deres arbejdssted, eftersom der er tale om fjernarbejde. Desuden kan freelancere vælge den mængde arbejde, der passer dem. Arbejdet kan udføres som bibeskæftigelse til bl.a. andet juridisk arbejde.

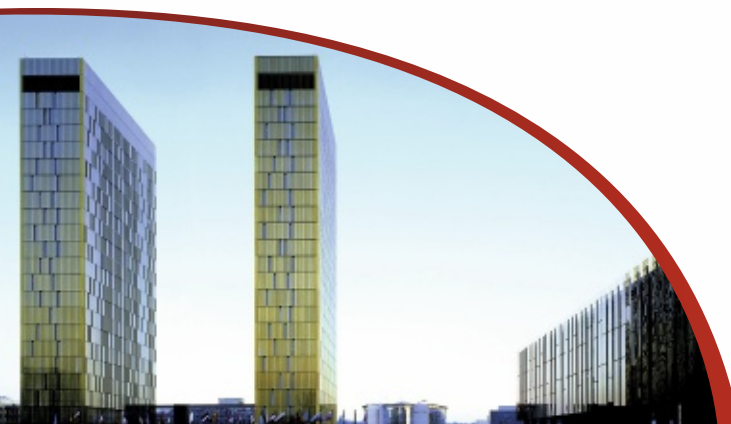
## HVEM KAN SØGE?

Du skal være unionsborger og have en dansk uddannelse som cand.jur., cand.merc.jur. eller anden relevant længerevarende uddannelse af minimum 3 års varighed.

Hvis du ikke er jurist, skal du have erfaring med oversættelse.



Har du spørgsmål  
kan du skrive på dansk til  
**freelanceDA@curia.europa.eu**



# MIN KARRIERE

## Djøfs formand siger farvel

Efter seks år som formand for Djøf vil **Lisa Herold Ferbing** nu bruge mere tid på sit eget firma, på mere bestyrelsesarbejde – og på rollen som mormor.

Af *Linda Overgaard* Foto *Jacob Nielsen og Morten Holtum*

**D**a Djøfs afgangende formand, Lisa Herold Ferbing, meldte sig ind i Djøf ved studiestart for 41 år siden, havde hun ikke lige kurs mod formandsposten. Men efter talrige projekter som frivillig i Djøf og et par omgange som bestyrelsesmedlem i Djøf Privat og formand for Fagklub Finans igennem 10 år blev hun for seks år siden den første privatansatte formand for hele Djøf.

Nu er det snart slut, for når hun går ned fra talerstolen på Djøfs repræsentantskabsmøde i DGI-byen 22. marts, bliver Lisa Herold Ferbing afløst af en ny formand.

I hendes formandsperiode er Djøfs medlemstal vokset fra 76.000 til 92.000, og for Lisa Herold Ferbing har perioden været udbytterig på mange måder.

”Jeg skulle lige tænke over det, da jeg blev spurgt, men det er jo lidt kronen på værket at blive formand, når man har brugt rigtig mange år af sit liv på Djøf. Da mine børn var små, jokede jeg med, at Djøf var min hobby. Jeg ’gik til Djøf’, mens mine veninder gik til fx gymnastik”, fortæller Lisa Herold Ferbing.

Blandt højdepunkterne i de seks år som formand nævner hun først den beskæftigelsesindsats, som Djøf satte ind med, da der under finanskrisen var rigtig mange arbejdsløse unge. Med ekstra penge fra Djøfs fond lykkedes det at få skabt talrige akademikerjob i de mindre og mellemstore virksomheder, og Djøf kæmpede sig til stor politisk indflydelse, bl.a. ved at levere cases til politikere og få Håndværksrådet til at anbefale virksomhederne at ansætte en akademiker.

### HAR LÆRT MEGET:

#### 🔍 *Hvad husker du især som et højdepunkt i dine seks år som Djøf-formand?*

Beskæftigelsesindsatsen. Vi skulle knække dimittend-ledigheden, som var langt over 30 pct. Vores tese var, at der lå så mange uskabte job i de små og mellemstore virksomheder, og det viste sig jo at være rigtig. Vi skulle også dreje de studerendes mindset, så de kunne se en fremtid i de mindre virksomheder frem for kun at have kurs mod de store private virksomheder og ministerierne.

#### 🔍 *Hvad har du lært af at være formand for Djøf?*

Rigtig meget! Om de politiske processer i vores samfund. Og om uddannelses- og forskningspolitik, som jeg er blevet vildt optaget af, fordi det er koblingen til vækst og beskæftigelse.

#### 🔍 *Vil du anbefale andre at gå ind i organisationsarbejde?*

Ja. Det er virkelig vigtigt, sådan som vi har valgt at bygge vores samfund op. Der er brug for dedikerede mennesker, som gerne vil præge udviklingen og gøre en forskel. Og jeg synes, man får så meget tilbage selv. Der bliver hele tiden skubbet til éns refleksionsniveau, og man går i hvert fald ikke i stå.

#### 🔍 *Hvad skal du så beskæftige dig med nu?*

Fortsætte arbejdet i mit eget ledelsesrådgivningsfirma og nok nogle nye bestyrelsesposter. Og bruge noget ekstra tid på min nye rolle som mormor. Endnu har jeg ikke besøgt mit to-årige barnebarns vuggestue, hvorimod min mand kommer der en gang om ugen.

Den såkaldte djøf-bashing har altid generet Lisa Herold Ferbing, og derfor fremhæver hun også brobygningsprojektet, hvor en række faglige organisationer gik sammen om at fremme respekten mellem faggrupperne.

”Det har altid undret mig, at hvis man går ind i det private, så er man en helt, hvis man skaber vækst og arbejdspladser. Og hvis du så dagen efter flytter dig over i det offentlige, så er du en skurk – en bureaukrat på den dårlige måde”, siger Lisa Herold Ferbing og konstaterer, at ’djøf-bashingen’ nu sjældent kommer fra andre faglige organisationer.

Hun involverede sig selv i Djøf, da hun som nyuddannet blev ansat som eneste jurist i en mindre virksomhed. Dengang savnede hun et fagligt netværk, og det fandt hun i Djøf.

Da Lisa Herold Ferbing blev Djøf-formand, kom hun fra en stilling som vicedirektør i Nordea og var syv måneder tidligere tiltrådt en stilling som direktør i et konsulenthus. Nu vil hun skrue lidt op for sit eget firma og bestyrelsesarbejde, hvor flere opgaver venter på hende, og så vil hun gøre mere ud af sin relativt nye rolle som mormor.

For Djøf håber hun især, at organisationen fortsat vil gå forrest inden for digitalisering, bl.a. med projektet ’A Working Future’, og være med til at skabe fremtidens arbejdsmarked. Selv om ikke alle medlemmer måske er helt enige, så opfordrer hun til, at Djøf går ind i kommende vigtige debatter med markante udmeldinger om, hvordan hele samfundet skal hænge sammen. Og hvordan vi kan sikre, at væksten som følge af digitalisering en bliver til glæde for os alle sammen. ◀





Mens Lisa Herold Ferbing har stået i spidsen for Djøf, er medlemstallet steget fra 76.000 til 92.000. Nu forlader hun scenen efter seks år som formand.



# Jurist skaber nye algoritmer

**Henrik Palmer Olsen**, prodekan ved Københavns Universitet, samarbejder med DTU om at koble kunstig intelligens med jura. Han vil hellere have fingrene i formlerne end sidde udenfor og være kritisk ”på den ideologiske måde.”

Af Helle Baago Foto Lars Bahl

$$k_i = \frac{\sum_i PR_{Garti}(v)}{\sum PR_G(v)} = \frac{1}{\sum PR_G(v)}, \text{ hvor } v \in i$$

Sådan ser det ud, når jura møder algoritmer. Nærmere bestemt en formel, som skal gøre det lettere at få overblik over praksis i menneskerettighedsafgørelser.

Professor og prodekan ved Det Juridiske Fakultet på Københavns Universitet, Henrik Palmer Olsen, arbejder til daglig med teknologier, som spreder skræk og bekymring hos mange af hans højtuddannede kolleger.

Som en af få jurister herhjemme udforsker han sammen med forskere på DTU, hvordan machine learning, kunstig intelligens og algoritmer kan bruges til at supplere eller erstatte menneskelige beslutningsprocesser.

Konkret foregår det inden for rammen af det danske grundforskningscenter iCourts, som Henrik Palmer Olsen har været med til at etablere. iCourts forsker i internationale domstoles rolle i det juridiske system nationalt og på den globale scene. Opgaven kræver, at centret samler og organiserer store mængder af juridiske dokumenter. Det

er her, Henrik Palmer Olsen og algoritmen kommer ind i billedet.

”Den samlede mængde af fx menneskerettighedsafgørelser udgør tusindvis af domme. Det samme gælder for EU-domstolen. Der er for mange til, at en forsker eller en advokat kan læse dem igennem og danne sig et overblik over domstolens praksis. Derfor er vi i samarbejde med bl.a. DTU i gang med at udvikle algoritmer, der kan hjælpe os,” forklarer han.

## Genvej til citationer

Henrik Palmer Olsens partner i udviklingsprojektet er lektor Sune Lehmann Jørgensen fra DTU Compute. Samarbejdet foregår i et fælles digitalt maskinrum, hvor de to faglige kompetencer mødes om at skabe et juridisk hjælpeværktøj.

Foreløbig har processen resulteret i en algoritme, der skyder genvej gennem EU-domstolens dokumentjungle, kortlægger retspraksis og finder relevante henvisninger (citationer) til tidligere domme, som internationale domstole

Henrik Palmer Olsen befinder sig godt i sit digitale maskinrum, hvor han skal tænke jura på en ny måde.

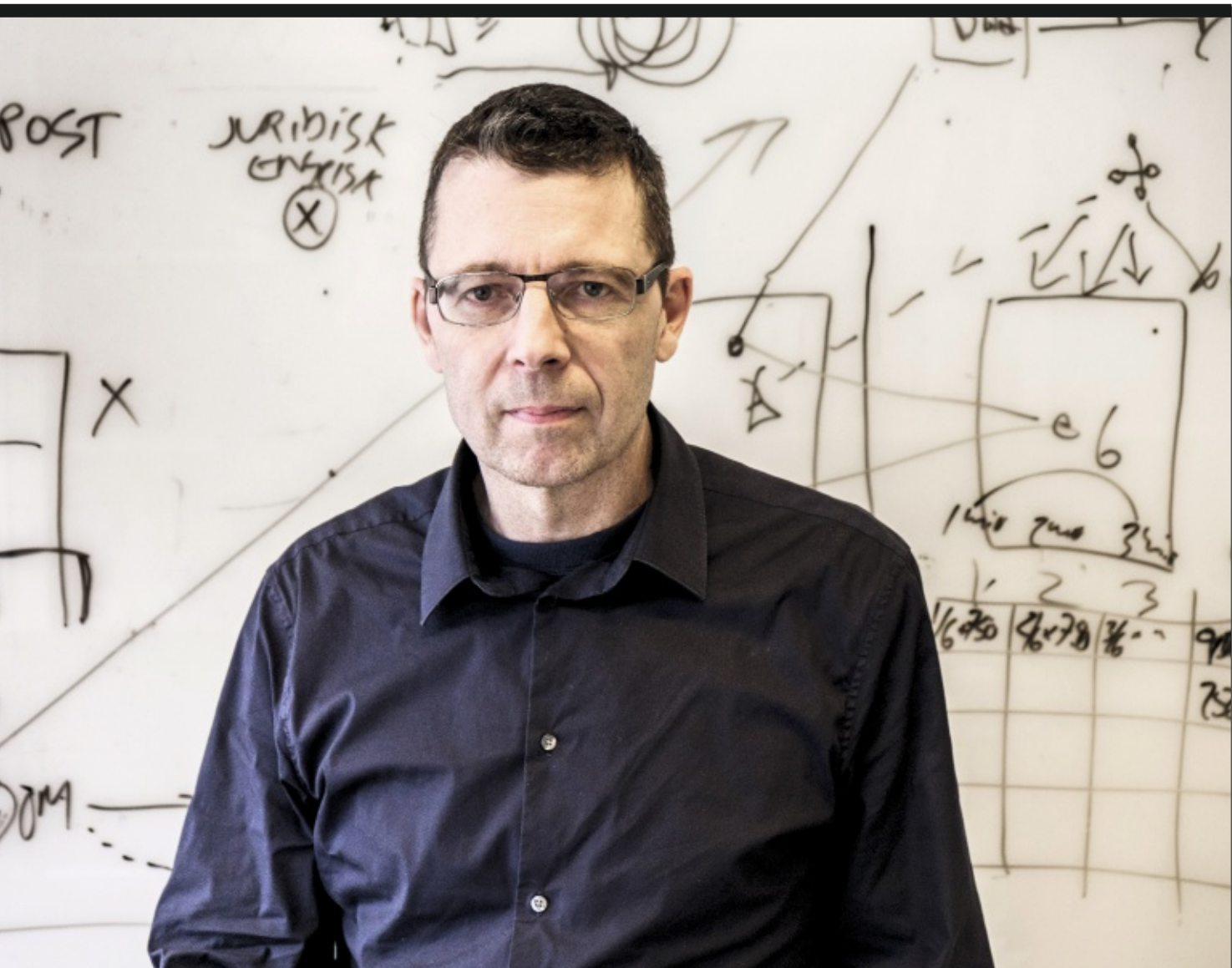
har brugt til at argumentere for deres afgørelser.

”Der har været udfordringer undervejs, men indtil nu er projektet lykkedes ganske godt,” fortæller Henrik Palmer Olsen.

Han forklarer, at algoritmen har potentiale til at lette arbejdet for juridiske forskere, advokater og regeringsjurister, når de arbejder med internationale domstoles praksis.

De kan ved hjælp af teknologien hurtigt finde frem til relevante citationer, som domstolen har brugt i lignende sager, og finde argumenter for deres sag ved at citere de samme afgørelser.

”Algoritmen kan give advokaten et bud på, hvordan sagen kan falde ud og angive sandsynligheder for, at nogle argumenter vil have større gennem-



slagskraft end andre,” siger han.

*Hvordan når I frem til de kriterier, som algoritmen skal arbejde ud fra?*

”Sune (Lehmann Jørgensen, red.) står for beregningerne ud fra materialet fra samtlige afgørelser, som domstolen har afsagt gennem tiden. Jeg bidrager med en juridisk vinkel, så vi i fælleskab kan være kritiske over for det, som computeren spytter ud. Jeg skal forstå hans verden, og han skal forstå min. Den store udfordring kan være, at vi bruger samme ord, men mener noget forskelligt. Hvis jeg som jurist siger, at en dom har stor betydning, vil en it-forsker forsøge at omsætte min formulering til noget målbart – fx at dommen er citeret mange gange. Men jeg mener måske, at det er en principiel dom, som ændrer retstilstanden. Udviklere oversætter

noget kvalitativt til nogle kvantitativt. Min rolle er at vurdere, om denne oversættelse giver juridisk mening.”

*Kræver det særlige forudsætninger for en jurist at arbejde med algoritmer?*

”Selvfølgelig skal man have en grundlæggende forståelse af statistik og matematik. Men først og fremmest handler det om villighed til at sætte sig ind i tingene. Man skal selvfølgelig ikke være ukritisk, men heller ikke kritisk på den ideologiske måde. Nogle jurister har en tendens til at påpege svaghederne i den nye teknologi og på det grundlag afskrive i stedet for at udforske den. Men der er masser af eksempler på, at it-systemer har digitaliseret og dermed effektiviseret juridiske arbejdsprocesser. For mange år siden udkom Karnovs lovsamling og Ugeskrift for Retsvæsen

**” Siger jeg som jurist, at en dom har stor betydning, vil en it-forsker forsøge at omsætte min formulering til noget, der er målbart.**

kun som bøger. I dag kan du fritekstsøge i værkerne.”

*Algoritmen går et skridt videre og trænger ind på områder, hvor det indtil nu har været mennesker, der har truffet afgørelser. Er det en klog udvikling?*

”Jeg tror godt, at man kan bruge algoritmer til at træffe afgørelser på nogle simple områder. Fx ’Har denne person ret til folkepension eller ej?’ Det er relativt enkelt at vurdere om betingelserne er opfyldt. Andre sager vil stadig skulle sendes videre til en sagsbehandler, fordi de kræver et menneskeligt skøn,” siger Henrik Palmer Olsen og tilføjer:

”Personligt tror jeg, at der er et stort potentiale i at bruge de nye teknologier til at effektivisere den offentlige og private sektor. Jeg kan godt se problemerne, men når man prøver noget nyt, ja så opstår der udfordringer! Endelig må man ikke glemme, at der også sker

$$k_i = \frac{\sum_i PR_{Garti}(v)}{\sum PR_G(v)} = \frac{1}{\sum PR_G(v)}, \text{ hvor } v \in i$$

Henrik Palmer Olsen samarbejder med DTU om at udvikle algoritmer, der kan finde retspraksis i Menneskerettighedsdomstolens afgørelser. Formlen her er en del af det arbejde.

fejl i den menneskelige sagsbehandling. Integrationsministeriet har lige udvist en række alvorligt syge flygtninge fra Danmark – måske kunne en algoritme have advaret de sikkert meget pressede medarbejdere om, at der var ved at ske en fejl.”

*Bliver udvikling af algoritmer en del af juristers arbejde fremover?*

”Jeg kan sagtens se for mig, at jurister får en rolle som algoritme-brugere og algoritme-overvågere. Det er vigtigt, at de juridiske uddannelser begynder at adressere dette emne. Jurister kan være med til at udvikle nye løsninger til

juridisk sagsbehandling fx indenfor det, der hedder predictive text. Ved at taste en kort beskrivelse får du et forslag til sagsbehandling på samme måde, som når din telefon foreslår det næste ord i din sms tekst, eller Amazon foreslår dig en ny bog på grundlag af dem, du har købt hidtil.

Hvis ikke vi går ind på denne bane, bliver den overtaget af andre. Jurister må spille positivt med i samfundsudviklingen også på dette område. Det handler ikke om, at der bliver færre af os, men at vi skal arbejde på en anden måde,” siger Henrik Palmer Olsen. ◀



Henrik Palmer Olsen ser for sig, at jurister får en vigtig rolle som brugere og overvågere af algoritmer.

Åbenhed:

# Fordomsfulde data truer retssikkerheden

Når sagsbehandling og beslutninger klares af en regnemaskine, udfordrer det retssikkerheden. Algoritmer kan være fordomsfulde og uretfærdige, lyder advarslen.

**A**lgoritmer truer retssikkerheden, fordi de opererer i det skjulte bag it-systemer, som borgerne ikke kan gennemskue. De er desuden godt i gang med at skubbe mange jurister og økonomer af tronen som beslutningstagere i den offentlige sektor, mener journalist og forfatter Klavs Birkholm.

Han har redigeret antologien 'De skjulte algoritmer', som udkommer i juni 2018 på Djøf Forlag. Bogen skal skabe debat om en udvikling, som de færreste faggrupper indtil nu har taget højde for.

"Går det, som politikerne lægger op til i øjeblikket, vil algoritmerne afløse djøf-iseringen, som har gjort jurister og økonomer til konger i den offentlige sektor i 25-30 år. Innovationsminister Sophie Løhde (V) er godt på vej med tiltag, der automatiserer komplekse beslutningsprocesser. Målet er at standardisere og effektivisere sagsbehandlingen," siger han.

"Algoritmen vil blive både handlingsanvisende og besluttende. Den vil fx kunne besvare spørgsmål som: Skal denne dreng tvangs fjernes? Hvilken behandling skal vi foreslå denne psykiatriske patient?" forklarer Klavs Birkholm og advarer om, at de fagprofessionelle er ved at miste kontrollen.

"Styringen lander i disse år hos it-udviklere i private virksomheder, som hæger om deres formler, på samme måde som Coca-Cola hæger om sin sodavandsopskrift," siger han.

Vejen frem er, at offentlige myndigheder begynder at kræve transparens

omkring algoritmer, fx i forbindelse med udbud. Det ville være et stort skridt for demokratiet og retssikkerheden, mener Klavs Birkholm.

## Fordomsfulde algoritmer

Også lektor Sune Lehmann Jørgensen, DTU Compute, hejser advarselsflaget.

"Et af nøgleproblemerne ved algoritmer er, at de kopierer eksisterende værdier. Hvis de data, som vi bruger til at træne vores algoritmer, kommer fra en verden, som er fordomsfuld og uretfærdig, bliver uretfærdigheden og fordommene overført til algoritmen," forklarer han.

Et eksempel er en meget omtalt case fra USA, hvor antallet af hvide fanger, der bliver prøveløsladt, har vist sig at være langt større end antallet af sorte prøveløsladte. Myndighederne bruger en algoritme udviklet af virksomheden Northpointe til at vurdere risikoen for, at fangerne falder tilbage i kriminalitet.

Algoritmen har på et fejlagtigt grundlag vist sig at tage parti for hvide, viser en analyse fra det undersøgende medie Pro Publica, der trods kritik fra Northpointe har fastholdt sin konklusion. ◀

## INGEN MAGI – BARE LOGIK

Der er ikke noget uhyggeligt ved en algoritme, selvom begrebet nærmest har fået karakter af sort magi i dagens tech-debat.

Algoritmen er en gammel kending. Den optræder første gang i et værk fra år 825 af den persiske matematiker og astronom Al-Khwarizmi. I dag har den sin storhedstid som et uudværligt værktøj indenfor avanceret softwareudvikling. Koblet til computerkraft hjælper algoritmen med hurtigt at kortlægge, sortere, afgrænse, optimere og beregne enorme digitale datamængder.

Grunddefinitionen er simpel: Algoritmen er et sæt af præcise instruktioner, der skal udføres for at løse en opgave. Den kan være en madopskrift. Den kan være en beskrivelse af ruten fra dit hjem til din arbejdsplads. Men den kan også være en digital beregningsmodel, der får prisen på en tur med en Uber-taxi til automatisk at stige i perioder med kraftig efterspørgsel – fx når det regner.

Algoritmer kan være uhyre komplekse og fremstå som lange sæt af uigennemskuelige programmerings-tekster. Men de er fra start til slut opbygget af mennesker, der definerer, hvad de skal kunne.

**” Styringen lander hos it-udviklere i private virksomheder, som hæger om deres formler på samme måde, som Coca Cola hæger om sin sodavandsopskrift.**

Klavs Birkholm, journalist og forfatter.





Ramt af udflytning – igen:

# FLASHBACK

Sidste år skrev **Jeppe Juul Petersen** dagbog i Djøfbladet om, da hans styrelse flyttede til Sønderjylland. Han fik et nyt, godt job i en anden styrelse. Nu skal den også flyttes ud.

Af *Eva Bøgelund* Foto *Kristian Brasen*

**D**a Jeppe Juul Petersens gamle arbejdsplads skulle flyttes til Als, var han med til at lukke og slukke i København og overdrage til de nye i Sønderjylland, mens hans gamle kolleger én for én fik nyt job, holdt farvelreceptioner og forsvandt. Det var en tid med kollektiv nedslidning. De, der blev tilbage, var sendt ud i kulden, men blev bedt om at løbe hurtigere, for sagerne skulle klares, og de nye læres op. Det skrev han en personlig beretning om, som Djøfbladet bragte i august sidste år.

Han skrev den, da han havde fået et nyt, godt job i Miljøstyrelsen. Her har han været i syv måneder. Nu flytter styrelsen til Odense.

**Deja-vu**

For Jeppe Juul Petersen var onsdag den 17. januar en dag fyldt med flashback.

Flashback til 1. oktober 2015, hvor han så Lars Løkke Rasmussen stå på direkte tv og fortælle, at hans arbejdsplads i NaturErhvervstyrelsen skulle flytte til Augustenborg.

Nu skete det igen. Miljøstyrelsen flytter til Odense med 440 af 600 årsværk. Hele Jappes enhed skal med.



**JEPPE JUUL PETERSEN**

- ▶ Født 1977.
- ▶ Cand.scient.soc. 2006.
- ▶ Fuldmægtigstillinger på fødevarer- og miljøområdet siden 2007. Senest i Landbrugs- og Fiskeristyrelsen 2012-2017 og i Miljøstyrelsen siden 2017.

Lidt før kl. 10 onsdag den 17. januar kaldte Miljøstyrelsens direktør alle i kantinen til orientering kl. 12.30. Det var en time før det bebudede pressemøde, hvor statsminister Lars Løkke Rasmussen, denne gang med innovationsminister Sophie Løhde ved sin side, ville præsentere flytteplanen kaldet 'Bedre Balance II'.

Jeppe fik flashback, som han stod dér i kantinen omgivet af kolleger, tavse og hvide i ansigterne. Til frustrationerne fra sidste gang, til alle de mange farveller, til alt det hårde slid med at flytte opgaver og lære nyansatte op, til de daværende lederes begejstring over de nyansatte i Augustenborg, der bare var så entusiastiske og pionéragtige, til oplevelsen af at være glemt.

"Og til følelsen af 'hvad skal der nu ske med mig?' Den samme følelse, som ledige har, tænker jeg. Det slider."

**” Det skal ikke ødelægge mit liv uden for arbejdet.**

#### **”Det skal ikke ødelægge mit liv”**

Men noget er anderledes denne gang. Nu ved han, hvad der venter, og hvad han *ikke* stiller op til endnu en gang.

"I kantinen begyndte jeg allerede at gennemgå mit cv. Jeg sagde til mig selv: 'Det er det første, du gør, når du kommer hjem.' Men da jeg så kom hjem, orkede jeg det ikke alligevel."

Foreløbig ved de ansatte kun, at flytningen skal være gennemført i løbet af ét til halvandet år.

"Jeg er mobiliseret på en anden måde end sidste gang, fordi jeg har været igennem et langt mentalt læringsforløb. Sidst blev jeg meget påvirket af hele stemningen på arbejdspladsen og også af, når ledelsen synligt glemte at tænke på os, der ikke skulle med, men alligevel knoklede for at indfri de politiske besluttede opgaver. Jeg tog det med mig hjem. Jeg har valgt, at denne gang skal jeg ikke lade mig påvirke på samme måde. Det skal ikke ødelægge mit liv uden for arbejdet."

"Jeg håber også, at jeg bedre kan passe på mig selv i det daglige. Sådan en flytteproces kræver, at du fortsat

yder, og det forventes også – samtidig med at hele arbejdspladsen kollektivt er nede på energi."

#### **Måske vælger djøfere staten fra**

Jeppe er helt afklaret med, at han ikke skal være langdistancependler.

"Det *kan* lade sig gøre til Odense. Men jeg har små børn, så det hænger ikke sammen og vil også blive en stor belastning for éns ægtefælle. Det er ikke en beslutning, man kan træffe alene."

Men han tror godt, han vil blive og være med et stykke tid ind i flytteprocessen – trods sin lyslevende erindring om, hvor opslidende det er at være med til at flytte sin arbejdsplads, når man ikke selv skal med.

"I Miljøstyrelsen er der en særlig ånd. Folk, som virkelig kerer sig om deres job. Flere vil flytte med, tror jeg. Også fordi det er Odense. Foreløbig bliver jeg, hvor jeg er, selvom jeg ved, der venter en møgsur tid. Jeg er også villig til at pendle i et vist omfang i et stykke tid. Men det vil afhænge helt af, hvilke pendlerpakker ledelsen tilbyder os, der vil blive og hjælpe med flytningen."

Når han engang skal til at søge nyt job, er han ikke sikker på, det bliver i staten igen.

"Kommer djøferne til at vælge staten fra, hvis de kan? Det kan jeg godt frygte på statens vegne. Kommunerne har miljøafdelinger. Frederiksberg Kommune, hvor jeg selv bor, bliver vel ikke pludselig flyttet til Aarhus."

#### **Der graves for mange grøfter**

Noget, der gnaver vedholdende hos ham selv, er den politiske beslutningsproces – eller mangel på samme – om udflytningerne. Og de grøfter, der graves mellem hovedstad og landområder, hvor politikere over en bred front graver med, og hvor sociale medier puster til bålet med følelser frem for fakta.

"Jeg er skuffet over, at regeringen ikke ønskede at vente på Rigsrevisionens undersøgelse af de hidtidige udflytninger, som kommer senere i år. Man har ikke engang selv lavet en ordentlig evaluering, som man ellers havde lovet. Man kommer bare med en lille erfaringsopsamling på 16 sider fra Finansministeriet, samme dag som

statsministeren melder den nye flytterunde ud. Jeg er helt med på, at det er politik, men jeg synes, man skylder de berørte en mere substantiel forklaring end 'det vil vi.'"

#### **Er der en strategi?**

"Jeg er bekymret over de negative følgevirkninger, som udflytningerne kan give. Ikke fordi der ikke er dygtige djøfere uden for København. Det er slet ikke dét, det handler om. Jeg er enig med Djøf Offentligs formand, Sara Vergo, når hun siger, at hun går ind for en stærk offentlig sektor med statslige arbejdspladser i hele landet.

Det er måden, det her bliver gjort på, som er forstemmende. Jeg kan simpelthen ikke se nogle strategiske overvejelser bag valget af de enkelte udflytninger, kun politiske. Men vil man have succes på lang sigt, skal der ligge strategi bag det. Hvis man tog sig den tid, som en omlægning drevet ud fra fornuft og fakta fordrer, og man i øvrigt ville lære af erfaringer, ville udflytningerne blive en større succes – og med færre menneskelige omkostninger."

Der er dyre lærepenge at betale, når følgevirkningerne viser sig.

"Regeringen erkender åbent, at de flyttede styrelser taber flyvehøjde i en periode. Selvfølgelig kommer institutionerne op igen. Men hvornår og på samme niveau? Det ved ingen. Miljøstyrelsen er en videnstung og langsigtet arbejdende institution – det er ikke 'kun' noget med længere sagsbehandlingstider i en overgangperiode. Meget af vores arbejde er tiltag, som løber over måske 10 år, før de virker. Hvis de, som står med de ting og ved alt om dem, ikke flytter med, risikerer vi, at der er miljøtiltag, som ligger stille i en årrække. Eller aldrig kommer op at flyve igen. Så bliver der måske truffet politiske beslutninger på et utilstrækkeligt grundlag. Det, synes jeg, er en dyr pris." ◀

▶ Se Jeppe Juul Petersens dagbog 'Vi, der blev tilbage' om, da han var med til at udflytte sin gamle arbejdsplads:

 [djofef.dk/viderblevtilbage](https://djofef.dk/viderblevtilbage)

## Karriere i det offentlige:

# Multitalenter kommer hurtigst frem

Går du som fuldmægtig i det offentlige målrettet efter en forfremmelse? I så fald er du ikke alene. Skal missionen lykkes, kræver det derfor mange kompetencer – og et solidt forarbejde.

Af Christian Bækgaard Illustration Bob Katzenelson

**E**ngang kom forfremmelsen hyppigst af sig selv. Når en nyuddannet djøfer havde fået sit første job i det offentlige, gjaldt det – især i staten – groft sagt bare om at vente, indtil man på et tidspunkt stod for tur til at blive forfremmet.

De tider er for længst forbi. I dag kræver det grundige overvejelser, faglig opkvalificering, sparring og personligt engagement at komme videre fra sit første offentlige job – i staten som fuldmægtig, i kommuner og regioner som fx økonomisk eller juridisk konsulent – og til en udnævnelse til special- og måske senere chefkonsulent. Det mærker Djøfs rådgivere tydeligt.

“Vi oplever, at stort set alle unge nyansatte pejler efter det første spring opad til specialkonsulent. Og også ansatte med lidt længere anciennitet er meget interesserede i, hvordan de kan avancere, fx fra specialkonsulent og længere op ad karrierestigen,” siger

rådgivningschef Mette Knudsen.

I en tid, hvor det generelle indtryk er, at offentligt ansatte skal kunne det hele og lidt til, er det imidlertid alt andet end let at gennemskue, hvad der skal til.

“Ledelsesansvar er for mange en naturlig udvikling. Og rigtig mange vil gerne avancere til en special- eller chefkonsulentstilling, men de har vanskeligt ved at gennemskue hvordan,” fastslår Mette Knudsen.

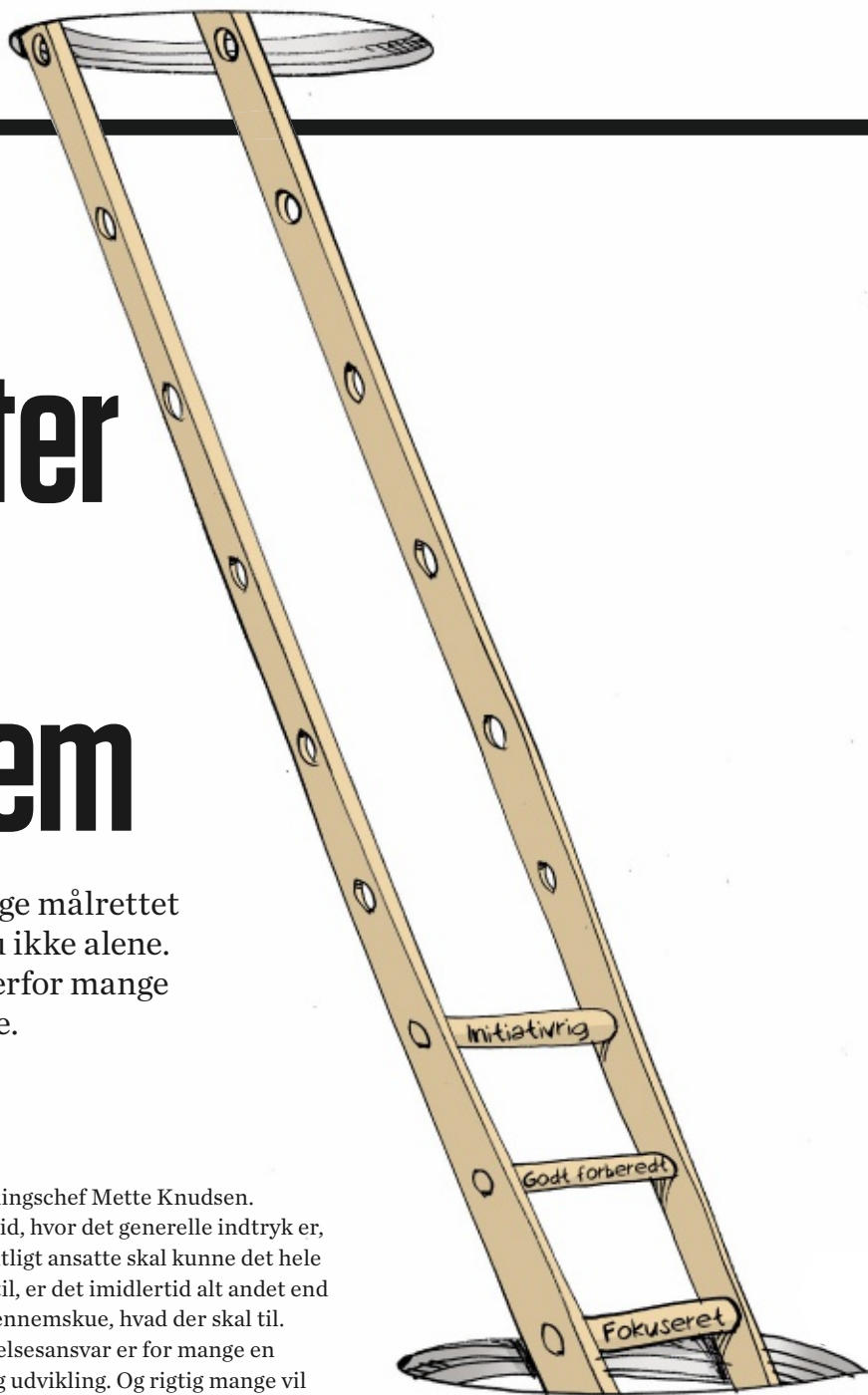
## Tre veje til forfremmelsen

Du behøver ikke nødvendigvis vente på, at der bliver en special- eller chefkonsulentstilling ledig. Når det er tilfældet, følger forfremmelsen med jobbet. Men der kan også være tale om en nyoprettet arbejdsopgave eller stilling, som ikke eksplicit er forbundet med en forfremmelse.

“I så fald er det vigtigt, at du taler med din tillidsrepræsentant eller Djøf for at få hjælp til at få funktionen eller stillingen korrekt indplaceret – og, hvis

den bør indebære en forfremmelse, at få afklaret, om det skal være til special- eller chefkonsulent,” lyder rådet fra Charlotte Højby Løssl, chefkonsulent i Djøfs forhandlingsafdeling.

R rigtig mange forfremmelser sker dog hverken til nye eller bestående stillinger, men derimod som en anerkendelse af medarbejdernes faglige og personlige udvikling – og her ofte for at holde på en dygtig medarbejder, der ellers kunne finde på at søge nye græsgange. Derfor betaler det sig ofte at arbejde målrettet på at køre sig i stilling til en sådan ‘personlig forfremmelse’, hvor man får







udnævnelse og større ansvar uden at skifte job.

Ankestyrelsen, der hører under Økonomi- og Indenrigsministeriet, er et af de steder, hvor det er den hyppigste karrierevej. Her bruger ledelsen personlige udnævnelser, som finder sted én gang om året.

“Vi bruger mest konsulentudnævnelser som en anerkendelse af, at medarbejderen har opnået et højt niveau på de konkrete beskrevne kompetencer,” siger vicedirektør Trine Hede.

“Hvis medarbejderen senere fratræder, er det ikke udgangspunktet, at stillingen skal genbesættes på konsulentniveau. Udnævnelsen af den konkrete medarbejder er begrundet i kompetencer og ikke den pågældendes funktion.”

**” Vi bruger mest konsulentudnævnelser som en anerkendelse af, at du har nået et højt niveau.**

Trine Hede, vicedirektør, Ankestyrelsen.

#### Klæd dig på til forfremmelsen

Mange forskellige faglige og personlige kompetencer kan bane vejen for den første forfremmelse. Vil du være specialkonsulent, kræver det især høj faglighed, selvstændighed, gode formidlingsevner og helhedsforståelse.

Vil du tage skridtet videre til chefkonsulent, kræver det også ledelsesevner, fokus på udvikling samt evnen til at agere eksternt. Og så skal du være både drifts- og resultatorienteret.

## SÅDAN BANER DU VEJEN FOR DIN FORFREMMEELSE

- ▶ Kortlæg dine eksisterende kompetencer.
- ▶ Tjek medarbejderpolitikken på din arbejdsplads – hvilke kompetencer kræves for at blive hhv. special- og chefkonsulent?
- ▶ Undersøg, hvordan andres forfremmelser på arbejdspladsen er blevet begrundet.
- ▶ Tal med din tillidsrepræsentant eller Djøf.
- ▶ Tal med din chef og aftal eventuelt et kompetenceudvidende forløb.

Kilde: Chefkonsulent Charlotte Højby Løssl, Djøfs forhandlingsafdeling.

“Men det allerbedste råd er nok, at du skal sætte dig godt ind i, hvordan regler og praksis er skruet sammen på lige netop din arbejdsplads,” påpeger Charlotte Højby Løssl fra Djøf, som tilføjer:

“Her er det oplagt at kigge i arbejdspladsens lønpolitik, hvor det ofte vil fremgå, hvilke kompetencer ledelsen lægger vægt på, eller hvilke særlige opgaver man skal løse for at blive forfremmet.”

Hun anbefaler også, at du taler med kolleger, der allerede er forfremmet, og med tillidsrepræsentanten om, hvad arbejdspladsen har fokus på.

Listen med kompetencekrav vil ofte være lang. Det er den også hos Ankestyrelsen, men det betyder ikke, at man skal være lige stærk på alle kompetencer.

“Men man skal have et godt niveau på alle kompetencer,” understreger Trine Hede.

#### Lønnen er ikke afgørende, men ...

Når den personlige research er på plads, gælder det om at gøre din chef opmærksom på dine ambitioner og meget gerne sammen med chefen tilrettelægge et kompetenceudvidende

forløb, som bringer dig nærmere målet.

I Djøfs medlemsundersøgelser giver medlemmerne oftest udtryk for, at det er ønsket om faglig udvikling og større ansvar snarere end mere i løn, der driver dem. Den tilgang kan Mads Fløe Holm, fuldmægtig og Djøf-tillidsrepræsentant i Ankestyrelsen, godt genkende.

“Karriere – både internt og eksternt – er den vigtigste motivationsfaktor for at blive udnævnt,” vurderer han.

Dertil kommer, at en forfremmelse fra fuldmægtig til specialkonsulent sjældent skæpper voldsomt i lønpenen, i hvert fald ikke hos Ankestyrelsen.

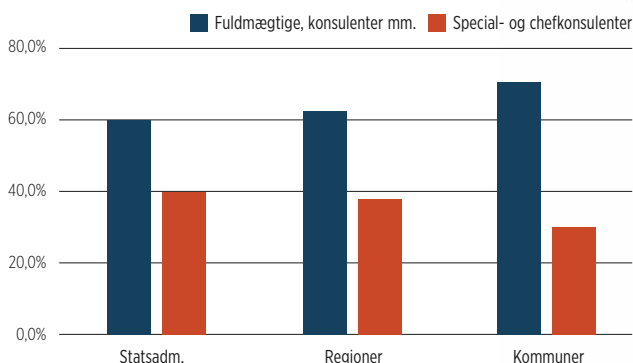
“Gennemsnitslønnen for fuldmægtige på øverste løntrin svarer nogenlunde til basislønnen for specialkonsulenter, så for langt de fleste af dem, vi udnævner, betyder det ikke en lønstigning,” siger Mads Fløe Holm.

Der kan dog sagtens være lønmæssige perspektiver i en forfremmelse på længere sigt.

“En udnævnelse giver en ny lønramme. Man går fra at være en af de højestlønnede til en af de lavestlønnede inden for sin lønramme,” påpeger han. ◀

### Flest konsulent-forfremmelser i staten

Andelen af special- og chefkonsulenter i forhold til det samlede antal administrativt ansatte i hhv. statsadministration, regioner og kommuner.



Kilde: Djøfs lønstatistik for offentligt ansatte, 3. kvartal 2017.

## ALT DETTE SKAL DU KUNNE

Her kan du se nogle af de hyppigst efterspurgte kompetencer, der kræves for at blive forfremmet til hhv. special- og chefkonsulent. Ofte vil en chefkonsulent også skulle besidde specialkonsulentkompetencerne.

### Specialkonsulent

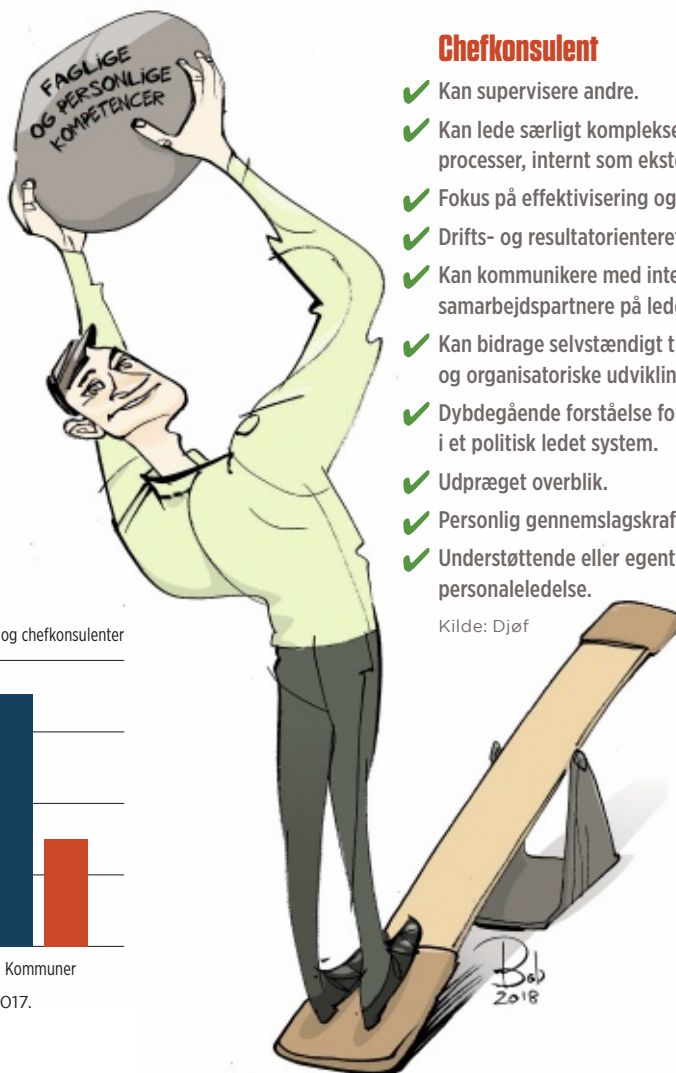
- ✓ Stærke faglige kompetencer.
- ✓ Initiativrig, fleksibel og omstillingsparat.
- ✓ Kan tackle høj kompleksitet.
- ✓ Kan dokumentere høj kapacitet og gode resultater.
- ✓ Kan tilrettelægge, koordinere og lede processer.

- ✓ Kan lede møder og holde præsentationer og oplæg.
- ✓ Kan arbejde uden supervision.
- ✓ Forståelse for arbejdet i et politisk ledet system.
- ✓ Stærke formidlingsevner – internt og eksternt.
- ✓ Helhedsforståelse og blik for strategiske mål i huset.

### Chefkonsulent

- ✓ Kan supervisere andre.
- ✓ Kan lede særligt komplekse processer, internt som eksternt.
- ✓ Fokus på effektivisering og udvikling.
- ✓ Drifts- og resultatorienteret.
- ✓ Kan kommunikere med interessenter og samarbejdspartnere på ledelsesniveau.
- ✓ Kan bidrage selvstændigt til den strategiske og organisatoriske udvikling i huset.
- ✓ Dybdegående forståelse for arbejdet i et politisk ledet system.
- ✓ Udpræget overblik.
- ✓ Personlig gennemslagskraft.
- ✓ Understøttende eller egentlig personaleledelse.

Kilde: Djøf





## ”Skiftet til specialkonsulent åbnede nye døre”

### Jakob Eriksen

- ▶ Kandidat i statskundskab 2011.
- ▶ 2011 Fuldmægtig på Århus Sygehus (i dag AUH), Region Midtjylland.
- ▶ 2013 Økonomisk konsulent, Regionshospitalet Horsens.
- ▶ 2015 Specialkonsulent samme sted.
- ▶ 2016 Faglig teamleder i Økonomi og Planlægning, samme sted.
- ▶ 2017 Konstitueret økonomi- og planlægningschef, samme sted.

**Karrieren er gået** stærkt for Jakob Eriksen, siden han i december 2015 blev udnævnt til specialkonsulent på Regionshospitalet Horsens. Kun fire måneder senere blev han forfremmet til faglig teamleder, og i maj 2017 blev han konstitueret som økonomi og planlægningschef.

”Der er ingen tvivl om, at skiftet fra fuldmægtig til specialkonsulent var med til at åbne nye døre for min karriere. Siden april 2016 har jeg haft

andre arbejdsopgaver end klassiske specialkonsulentopgaver. Det er meget spændende og lærerigt at blive udfordret med ledelsesansvar,” siger han.

Den første forfremmelse til specialkonsulent tilskriver han selv sin evne til at tage selvstændigt ansvar for sine opgaver på et højt fagligt niveau. Men han arbejdede også målrettet for den.

”Forfremmelsen kom i hus efter en proces på cirka et år, hvor jeg løbende drøftede med min chef, hvad

der skulle til for at komme i spil som specialkonsulent. Processen startede med en MUS-samtale i efteråret 2014 og frem til næste MUS-samtale havde jeg jævnligt dialog med chefen om udviklingen,” fortæller han.

I Region Midtjylland sker forfremmelser enten via et stillingsskifte eller som en personlig forfremmelse. De fleste forfremmelser, han selv har kendskab til, har dog – præcis som hans egen – været personlige. ◀



## ”Titlen er ikke et mål i sig selv”

### Kathrine Hedemand

- ▶ Kandidat i folkesundhedsvidenskab i 2013.
- ▶ Ansat som fuldmægtig i Sundhedsstyrelsen 2013.
- ▶ Udnævnt til specialkonsulent samme sted 2017.

**Titlen i sig selv** var ikke afgørende for Kathrine Hedemand. Så da hun i 2017 blev forfremmet fra fuldmægtig til specialkonsulent i Sundhedsstyrelsen, så hun det først og fremmest som en vigtig anerkendelse.

”Når man mener, at man gør en stor indsats, har man også en forventning om, at det bliver bemærket og belønnet,” siger hun.

Kathrine Hedemand sørger for løbende afstemme arbejdsopgaver, ansvar og forventninger om forfremmelse

med sin leder og betegner tilrettelæggelsen af sine opgaver som ’strategisk og kompetenceudviklende’. Forud for sin udnævnelse til specialkonsulent – i hendes tilfælde var der tale om en opslået stilling – havde hun påpeget, at hendes arbejdsopgaver var blevet løst på et niveau, som måtte forventes af en specialkonsulent, og at en forfremmelse bl.a. ville give hende bedre mulighed for at tage et øget ansvar.

”Så jeg har selvfølgelig selv arbejdet for det, men samtidig har jeg også væ-

ret heldig med gode ledere og kollegaer, som har givet mig de rigtige chancer og dermed mulighed for at vokse i mit arbejde,” siger hun.

Muligheder for yderligere forfremmelser vil hun først og fremmest bedømme ud fra, om de vil kunne skabe bedre muligheder for et spændende arbejdsliv og dermed højne hendes arbejdsglæde. ◀

**Iværksætter:**

# Fra 2-værelses på Nørrebro til Sunset Blvd

**Frederik Bjerager Christiansen** sagde sit absolutte drømmejob som graduate hos Nestlé op og flyttede til Los Angeles sammen med fire venner for at rejse penge til en fest-app. I dag, tre år senere, har appen over en halv million brugere, og tech-virksomheden Heaps består af ni mand.

Af *Tine Santesson*

Foto: PR

**D**et er nytårmorgen 2015. De fem venner Frederik, Niels, Kristoffer, Kim og Jens kigger på hinanden. De kan konstatere, at deres fest-app Heaps, næsten har fordoblet antallet af brugere fra 35.000 til 55.000 – nu vil de gå 'all in'. De er overbeviste om, at det ikke bare er danske festglade grupper, der gerne vil finde andre at feste med.

Og hvor og hvordan rejser man penge til at rulle en app ud over de danske grænser? Man tager til USA – nærmere bestemt L.A. Frederik Bjerager Christiansen siger sit absolutte drømmejob som marketing graduate hos Nestlé op, og de andre siger også op på deres job eller dropper ud af studiet.

En uge efter står de i Los Angeles.

## Længtes efter en fest

Vi ruller lige tiden et år tilbage, hvor Frederik, Niels, Kristoffer og nogle andre venner har fejret, at Frederik er tilbage efter et halvt års studier i Indien. Nu mangler han kun specialet, før han kan kalde sig cand.merc. i Marketing og Management.

Det er hen på aftenen, og vennerne vil egentlig gerne have en rigtig fest stablet på benene. Men hvor finder man det på en tirsdag aften i et tilsyneladende halvdødt København? Ud af vinduet

får vennen Niels øje på tre piger i en lejlighed på den anden side af gaden, som danser rundt til Justin Bieber og drikker rosé.

Vennerne hænger ud ad vinduet og vifter med armene. De prøver at tænde og slukke lyset, og de kaster kuglepennene over vejen for at komme i kontakt med pigerne. Men pigerne finder aldrig ud af, at der er en flok fyre 15 meter fra dem, som gerne vil holde en fest med dem.

Næste morgen ærgrer vennerne sig over, at de ikke fik kontakt. Og de

**” Vi sætter os ikke langsigtede mål, men har drømme – dem holder vi dog for os selv lidt endnu.**

snakker om, at der måske også var en fest i gang lige om hjørnet, som de heller ikke blev en del af. Og så var det, at idéen til appen Heaps blev født. Hvorfor ikke gøre det nemt for festglade grupper at finde nogle andre at feste med i nærheden?

De beslutter sig for at starte en virksomhed – og den skal have hele armen fra begyndelsen. De aftaler at mødes hver dag klokken 17 efter studier og job for at arbejde videre på idéen og ud-

viklingen af den. De arbejder typisk til klokken 24 om aftenen og nogle gange til klokken to. I vennekredsen finder de to udviklere, Kim og Jens, der hopper af begejstring, da de hører om idéen – de går med ombord på projektet.

Og alle knokler.

## Som at sidde i Dæmonen

”I medierne hører man altid om det glamourøse ved at være startupper – men det er, fordi der kun bliver talt om det, der lykkes. Sandheden er, at det er hårdt arbejde, og at man i perioder sætter alt andet til side. Vi har brugt 10.000 timer på at dele flyers ud, og i meget lang tid fik vi et minimum af søvn,” siger Frederik Bjerager Christiansen.

Han forklarer, at det er som at sætte sig ind i Dæmonen i Tivoli. Der er opture og nedture, det går vildt stærkt, det snurrer rundt – man griner det ene øjeblik og er ved at kaste op det andet. Og samtidig kan man kigge over på sine gamle studiekammerater i Mariehønen, som stille og roligt, men sikkert bevæger sig fremad.

Men altså ikke vennerne i Heaps, hvor der nærmest ingen afstand er mellem ord og handling.

Og i januar 2015 sidder de i en toværelses-lejlighed i L.A. uden aircondition. Ni måneder senere bor de i et stort hus ved Sunset Boulevard med pool og

jacuzzi. For der går ikke lang tid, før de har rejst de penge, de kom efter. De finder nemlig den helt rigtige vej ind til investorerne – de går via de studerende på blandt andet UCLA, der i massevis downloader appen, og med dem i ryggen er det ikke svært at få foretræde for investorerne, der kan se potentialet i Heaps.

### Tilbage i Danmark igen

Det er en meget komprimeret version af, hvordan man rejser penge. Men i dag er vennerne tilbage i Danmark. De har udvidet forretningen med fire udviklere, der sidder forskellige steder i Europa. Appen har over en halv million brugere – flest i Danmark og Norge. Men Heaps dækker over meget mere end fest-appen. Heaps betegner sig som en tech-virksomhed, der bygger digitale produkter til fremtidens generationer. Og de fungerer som virksomheders 'projekt-X-afdeling' – altså et team, der rykker ud og hjælper med at digitalisere en større eller mindre del af forretningen.

Frederik Bjerager Christiansen er CMO (chief marketing officer) i virksomheden.

”Vi sætter os ikke langsigtede mål, for alt ændrer sig alligevel så hurtigt inden for tech og digitalisering, men vi har drømme – dem holder vi dog for os selv lidt endnu.”

En meget væsentlig faktor i, at Heaps ikke bare er endt med den ene app, er, at de havde det helt rigtige team fra starten, siger Frederik Bjerager Christiansen.

”Vi har stadig det samme 'love' team, og vi har det stadigvæk rigtig sjovt sammen. Vi er aldrig trætte af hinandens selskab.”

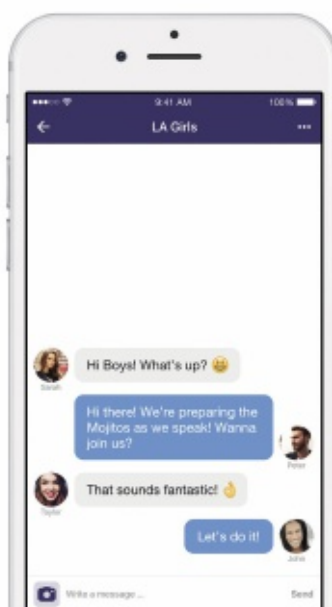
Men farten på 'Dæmonen' er sat ned med 20 procent. Og Frederik Bjerager Christiansen sover som regel otte timer om natten. Han spiser sundt og træner mindst hver anden dag. For han har fundet ud af, at det er den mest langtidsholdbare strategi. ◀

Frederik Bjerager Christiansen fortalte også sin historie om Heaps på Djøfs nytårskur 2018, både i København og i Aarhus.

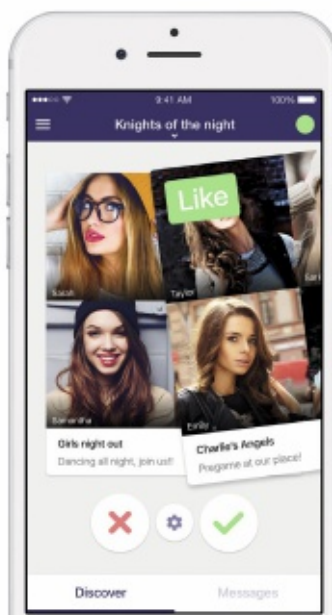
## FESTEN STARTER PÅ SMARTPHONEN

Her ses en række eksempler på, hvordan fest-appen fra **Heaps** fungerer.

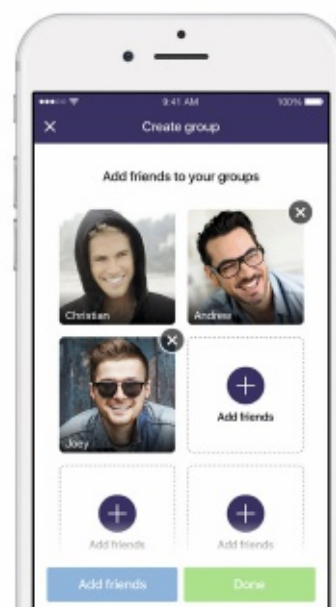
Chat with your matches and plan an awesome **meetup**



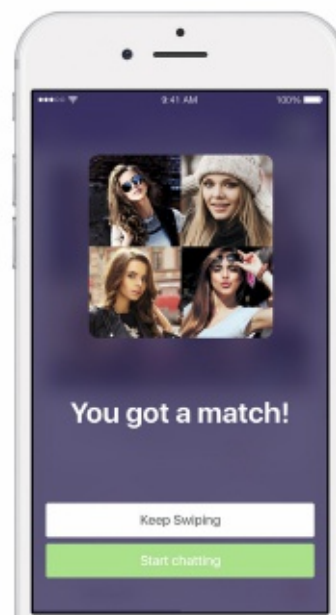
There's a party nearby  
Join with your friends



Create a **group** with your friends



Match with other groups looking for a **party**



## ★ Guide

# DE STØRSTE TRUSLER MOD ARBEJDSGLÆDEN

Hvad dræner os mest for gejst og glæde på jobbet?  
Her er, hvad du og din virksomhed skal have fokus på.

Af *Tine Santesson* Illustration *Colourbox*

# 1

### **BROK FRA KOLLEGAER:**

Vi har alle oplevet, hvordan brokkehovederne dræner os for energi, når de igen og igen beklager sig over maden, vejret og skatteprocenten i Danmark – destruktiv brok, som man ikke kan gøre noget ved. Til gengæld er det godt med konstruktiv og relevant brok, der handler om noget, vi kan ændre.

# 2

### **MANGLENDE ROS OG ANERKENDELSE:**

Mangel på anerkendelse gør en psykologisk forskel – vi bliver mindre rummelige og mindre glade. Vi har alle sammen brug for at få et klap på skulderen. Det skal ikke være hjernedød ros – men en anerkendelse for den arbejdsindsats, vi har gjort, eller for, at vi har hjulpet en kollega eller en borger. Kroppen bliver fyldt med endorfiner, når vi bliver anerkendt.

# 3

### **MANGLENDE HJÆLP OG OPBAKNING FRA CHEFEN:**

Rigtig mange djøfere har mere end nok at lave, og rigtig mange djøfere udøver selvledelse – vi er opdraget til at finde ud af tingene selv. Men når vi så endelig rækker ud efter hjælp hos chefen og fx beder om en prioritering af opgaverne, er det meget frustrerende, hvis vi ikke får den støtte og opbakning, vi efterspørger.

Kilde: Cat Hindberg, jurist og ejer af Cat & Co, hvor hun blandt andet rådgiver og holder foredrag om arbejdsglæde.

# 4

## STORE FORANDRINGER PÅ ARBEJDSPLADSEN:

Forandringer bliver typisk besluttet i cheflaget – og de kan være svære at kapere, hvis ikke de giver mening og bliver forklaret. Især hvis man faktisk synes, det går fint. Og forandringer for forandringernes skyld er bare demotiverende – som når der kommer en ny chef, der vil sætte sit eget fodaftryk.

# 5

## LANGSOMME OG USTABILE IT-SYSTEMER:

Der er ikke noget mere frustrerende, end når systemet fryser, printeren ikke virker, eller du konstant bliver smidt af telefonsystemet.

# 6

## MOBNING:

Når en medarbejder udsættes for krænkende, sårende eller nedværdigende behandlinger, som den pågældende ikke kan forsvare sig mod, er der tale om mobning. Og den slags ødelægger naturligvis arbejdsglæden.

# 7

## TRAVLHED:

Når man skruer op for produktiviteten, sker der typisk det, at man skruer ned for det sociale – det kan være kaffepausen eller fredagsmorgenmaden. Men det er rigtig dumt, for det sociale er en meget vigtig faktor i at skabe arbejdsglæde. Jo bedre vi kender hinanden, og jo bedre relationer vi har, jo bedre er vi også til at hjælpe hinanden, til at få nye idéer og til at samarbejde.

# 8

## SURE BORGERE, KUNDER OG KLIENTER:

Det er trættende og ødelæggende for ens arbejdsglæde, hvis man konstant har sure borgere eller medlemmer i telefonen, eller man hvis bliver svinet til af en borger.

# GADGETS & APPS

Af Morten Bay, journalist og forfatter

En serios opgradering:

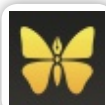
## STORE MUSKLER TIL SMÅ PENGE I ULTRATYND LAPTOP

ASUS har i mange år været kendte for at producere tynde og lette laptops i elegant design, der ikke koster spidsen af en jetjager. Minimalt design giver dog sjældent plads til en dedikeret grafikchip, og derfor har disse computere normalt været svage på grafikfronten. Men sådan er det ikke længere. ASUS er nu lykkedes med at udvikle en version af deres populære 13 tommer ZenBook, der har en dedikeret NVIDIA GeForce-GPU ombord. Det betyder, at UX331, som modellen hedder, let håndterer kraftige Photoshop-opgaver eller krævende videoredigering, og at du kan spille selv de tungeste spil på den. For at få dette i en laptop, der kun vejer lige over et kilo og kun er 12 mm tyk på det tyndeste sted, har du normalt skullet betale i dyre domme. Men UX331 forventes at starte ved omkring 8.000 kroner, når den lander i Danmark senere på foråret.



## TIL DEN LILLE SKÆRM

Disse apps skal du downloade i denne måned:



### Ulysses

iOS / MacOS

Har du en iPad eller en Mac, som du bruger til seriøst skrivearbejde, er Ulysses måske et bedre alternativ for dig end de sædvanlige tekstbehandlingsprogrammer. Ulysses lader dig skrive i ren tekst, så det er let at overføre teksten til andre systemer, uden at der bliver kompatibilitetsproblemer. Den har samtidig let tastaturadgang til formatering som f.eks. skråtstillet eller fed skrift, så du ikke behøver bruge musen. Endelig kan Ulysses også koble flere dokumenter sammen, sådan at et separat dokument med noter, side-idéer eller noget helt tredje kan hæftes sammen med hoveddokumentet på en struktureret måde.



### TinyCards

iOS / Android

Amerikanske college-studerende lærer at huske ting på ryggraden ved at træne med flash cards. Det er kort, der viser et billede, et ord eller et udtryk på forsiden og har definitionen på bagsiden. Idéen er at tage et kort, se om du kan komme med den rigtige definition, og så vende kortet om for at se, om du ramte plet. Med den metode kan du nu forøge din viden inden for alt fra astronomi over biologi til sprog i appen TinyCards, der giver dig digitale flash cards inden for et hav af emner.



### GroupMe

iOS / MacOS

Det er populært med apps og tjenester til gruppe-chat som f.eks. Slack og Microsoft Teams. GroupMe er endnu en af slagsen, men har dog et par fordele. For det første er den ikke helt så business-orienteret, som de andre er, så den kan også bruges blandt venner og familie. For det andet virker den også via sms, så folk, der ikke har appen installeret, kan være med, når der skal koordineres events eller møder.





**5%**  
på din  
lønkonto

# Du er en del af nogle stærke fællesskaber

Siden 1880 har Lån & Spar været en bank for helt almindelige mennesker. I dag er vi også en bank for fællesskaber. Vi er nemlig ejet af mere end 45 organisationer bl.a. Djøf.

## 5% er Danmarks højeste rente

Med fællesskabet følger ekstra gode fordele. Som bl.a. 5 % i rente på de første 50.000 kr. på din lønkonto. Det er Danmarks højeste rente og noget ingen andre banker kan matche.

For Lån & Spar er en personlig bank, vi deler med hinanden.

## Sådan får du 5% i rente på din lønkonto

- Du er medlem af Djøf og har afsluttet din uddannelse.
- Du samler din privatøkonomi hos Lån & Spar (LSBprivat®Løn er en del af en samlet pakke af produkter og services, som din økonomi kredittvurderes ud fra).
- Du behøver ikke flytte dine realkreditlån. Men evt. ændringer og nye realkreditlån, skal gå gennem Lån & Spar og Totalkredit.
- De 5 % i rente er på de første 50.000 kr. på lønkontoen. Der er 0 % på resten.
- Rentesatserne er variable og gælder pr. 1. januar 2018.
- Se vilkårene på [lsb.dk/medlemsvilkår](http://lsb.dk/medlemsvilkår).

**VIL DU HAVE  
5%  
PÅ LØNKONTOEN**

Ring: 3378 1975

- eller gå på  
[lsb.dk/djoef](http://lsb.dk/djoef)  
og book møde



Lån & Spar har samarbejdet med Djøf siden 2001. Det får vi alle sammen mere ud af...

**lån & spar**

din personlige bank

Mit speciale:

# Ophold på eliteuniversitet udløser lønbonus

76.000 kroner på andet år efter studiet. Så meget vil en økonom, der under studiet læste på et eliteuniversitet i udlandet, tjene mere end en studerende, der ikke har læst uden for Danmarks grænser.

Af Mads Matzon Foto Lars Bahl

**H**vis du går efter en høj løn efter studiet, skal du tage en tur forbi et eliteuniversitet i udlandet. Det viste Emil Regin Brodersen i sit speciale, hvor han undersøgte, hvad udlandsophold betyder for tidligere cand.polit.-studerende fra Københavns Universitet.

Helt konkret så han på, hvad cirka 150 tidligere økonomistuderende, som havde været i udlandet og læse, tjente i årene efter studiet. Han sammenlignede deres løn med, hvad en kontrolgruppe, der ikke havde været i udlandet, tjente. Oplysningerne fik han gennem anonymiserede data fra universitetet og Danmarks Statistik.

## ❓ Hvad kom du frem til?

”At studerende, der har været på udlandsophold, i gennemsnit får en merløn på cirka 47.000 kroner i løbet af deres andet år som færdiguddannede.”

## ❓ Hvad sker der med lønnen det første år?

”Det første år kunne jeg ikke se en forskel.”

## ❓ Hvad sker der i årene efter andet år?

”Jeg kiggede på indkomsten op til otte år efter endt studie. I alle årene efter det første er der en gevinst. I løbet af de første otte år på arbejdsmarkedet havde de tjent cirka 600.000 kroner mere end sammenlignelige studerende, der ikke havde læst i udlandet.”

## ❓ Var du overrasket over resultatet?

”Jeg synes egentlig ikke, at det er så voldsomt. Hvis man tager det ned på månedslønsbasis, så er det jo kun nogle få tusinde kroner om måneden, men det er stadigvæk penge. Mine egne personlige erfaringer er, at udlandsophold er noget, som arbejdsgiverne finder interessant, og noget der kan sparke nogle døre ind. Personligt havde jeg et meget givtigt studieophold i Berlin, hvor jeg lærte mange ting.”

”**For dem, der havde læst på et universitet uden for top 100, var der ingen målbar gevinst.**”

## ❓ Du kiggede også på eliteuniversiteter?

”Ja. Jeg skelnede mellem de universiteter, der lå på top 100 på Times Higher Educations' universitetsrangliste, og dem, der ikke gjorde. Når man foretager den opdeling, ser man, at gevinsten næsten udelukkende går til dem, der har været på et universitet i top 100. Jeg kiggede dog kun på andet år af deres arbejdsliv, da tallene ellers blev for små.”

## ❓ Hvor meget fik de ud af det?

”De, der havde læst på et top 100-universitet, tjente på andet år af deres arbejdsliv 76.000 kroner mere end

dem, der ikke havde været af sted. For dem, der havde læst på et universitet uden for top 100, var der ingen målbar gevinst.”

## ❓ Er der usikkerheder i din undersøgelse?

”Det kan jo godt være, at de personer, der tager på udlandsophold, har nogle personlige egenskaber. Fx at de har lettere ved at knytte nye sociale relationer, eller at de er mere omstillingsparate. Måske er lønforskellen et udtryk for, at den slags egenskaber bliver belønnet på arbejdsmarkedet. Desuden er der et generelt forbehold for resultaternes signifikans, i og med at det er meget små grupper, jeg har kigget på.” ◀



EMIL REGIN BRODERSEN

▶ Afleverede specialet i august 2017. Arbejder nu som fuldmægtig i Finansministeriets kontor for selskaber og forsyning.



Emil Regin Brodersen har selv været på studieophold i Berlin. Hans personlige erfaring er, at udlandsophold kan sparke døre ind.

# Mørkets fyrster træder frem i lyset

Kom med, når to af regeringens spindoktorer kører kursus i politisk rådgivning og kommunikation for landets vordende embedsmænd på statskundskabsstudiet.

Af Eva Bøgelund Foto Lars Bahl

**K**lokken er 8.15 en mandag i februar. Det er rim på cyklerne foran 'Kommunen', det tidligere hospital, som huser statskundskab på Københavns Universitet. De morgenfriske studerende, der møder ind til det valgfrie fag 'Politisk rådgivning og kommunikation', som i dette semester udbydes for første gang nogensinde, smækker lynhurtigt pc'erne på bordet, klar til at tage notater.

Det er to af regeringens spindoktorer, selv cand.scient.pol.er, som har fået idéen til kursusfaget, som de sammen underviser i: Mark Thorsen, særlig rådgiver for udlændinge- og integrationsminister Inger Støjberg (V), og Andreas Thyrring, særlig rådgiver for energi-, forsynings- og klimaminister Lars Chr. Lilleholt (V).

Humlen er, at de kommende embedsmænd skal vide, at det ikke er nok at levere solide beslutningsgrundlag af højeste faglige kvalitet eller fortælle ministeren, hvornår han/hun bryder grundloven, slår et gigantisk hul i statskassen eller sprænger et gammelt forlig. Den moderne embedsmand skal allerede som yngste fuldmægtig kunne tænke politisk taktisk, finde proaktive pressevinkler i 24/7-samfundets mediemølle, skrive gode talepunkter – de skal kort sagt være 'politisk musikalske'.

**Der kommer ingen skandalehistorier fra magtens korridorer, når Andreas Thyrring og Mark Thorsen underviser. Fokus holdes på pensum.**



Det er et håndværk med egne, særlige spilleregler og kompetencer. Det husker de to særlige rådgivere ikke, at de lærte noget som helst om, da de selv læste statskundskab.

### Skal tjene ministeren

Tilbage til 'Kommunen'. Morgenens pensum er netop angelsaksisk, politologisk teori om embedsmandens rolle. Lektierne er bl.a. E.C. Pages 'Policy without Politicians, Bureaucratic Influence in Comparative Perspective'. Som titlen antyder, handler det om, hvordan embedsværket også har sin egen dagsorden, og hvordan det får, eller ikke får, sat den igennem.



Mark Thorsen, som står for dagens undervisning, slår fast for de studerende:

"Mange forstår det ikke, men vores 'danske model' går ud på, at ministeriernes embedsmænd har til opgave – selvfølgelig inden for en række normer om saglighed, faglighed, lovlighed og neutralitet – at hjælpe en regering med at gennemføre dens politik. Embedsværket er der for at tjene ministeren, selvom det ofte forsvinder helt i den offentlige debat. Derfor er det engelske udtryk 'civil servant' på en måde mere dækkende."

Praksis i det virkelige liv, understreger han, er *ikke* som i tv-serien 'Yes, Minister', hvor departementschefen Sir Humphrey på vej op til ministeren låser spindoktoren inde i et kosteskab. Men embedsmænd kan sagtens opstille en række benspænd for de særlige rådgivere, så det er embedsværkets løsningsforslag, der når gennem filteret – med den magtfulde departementschef som endelig bagstopper for alt, hvad der går ind til ministeren.

"Embedsmænd har en faglighed, som de sætter igennem over for ministeren. Hermed mener jeg ikke, at de har en politisk dagsorden og ikke er partipolitisk neutrale. Men embedsmænd er styret af, at de ønsker at undgå problemer – økonomisk, fagligt og juridisk – både for sig selv og ministeren, for éns ministerium skal helst have et godt navn og ry," forklarer han de studerende.

Kort sagt: De er som barduner, som prøver at holde teltet, så det ikke svajer for meget til den ene eller den anden side.

Har embedsværket løsningsforslag, som er mindre dyre og mindre besværlige end dem, ministeren har, så vinder embedsværket. Står man 'lige', så vinder ministeren, forklarer Mark og erkender åbent, at jo flere særlige rådgivere der ansættes, desto større filter og desto mindre går uredigeret igennem fra embedsværk til minister.

### Hamsterhjul og ministermusik

Håber man på en masse insiderhistorier om 'sager', 'skandaler' og 'procesforløb', som har været endevendt i medierne, må man gå skuffet hjem.

Det er pensum, der er i centrum denne morgen, og det er mest, når



Selv på en tidlig mandag morgen i februar er både interessen og koncentrationen blandt de studerende i top.

det angelsaksiske pensum kræver en oversættelse til vores hjemlige, danske system, at Mark griber til forklarende eksempler fra sin hverdag i toppen af ministeriepyramiden.

45 minutter går hurtigt, så der er ikke tid til mange spørgsmål, før dagens gæst ankommer til anden del af dobbeltlektionen. De to undervisere har nemlig planlagt at hive en gæst fra det virkelige liv ind hver gang.

I dag er det afdelingschef i Energi-, Forsynings- og Klimaministeriet Dorte Nøhr Andersen, selv scient.pol. fra KU i 2000. Hun fortæller om årshjulet fra finanslov til politiske aftaler i den store, evigt snurrende ministeriemaskine – embedsmandens hamsterhjul, kunne man også kalde det. Selv er hun inde over måske 30-40 forskellige sager ugentligt.

På fredag kl. 15 skal de studerende på ekskursion. Andreas Thyrring har lånt et mødelokale i sit ministerium for at give dem en snert af atmosfæren i de hellige haller. Dagens gæst derinde bliver tidligere departementschef Bo Smith. Han var formand for det udvalg, som på Djøfs initiativ i 2015 kom med betænkningen 'Embedsmanden i det moderne folkestyre' – som selvfølgelig også står på kursets pensumliste. Og så skal der nok blive diskuteret 'ministermusik'. ◀

## ALT DET, VI IKKE SELV LÆRTE NOGET OM

De særlige rådgivere **Mark Thorsen** og **Andreas Thyrring** afviser, at de bringer kommende embedsmænd på glatis. Embedsmænd kan godt selv finde ud af sige fra til spindoktorer og ministre.



Mark Thorsen håber at kunne give de studerende en forståelse for, hvad faglighed, saglighed og politisk neutralitet betyder.

**M**ark Thorsen og Andreas Thyrring fik idéen til kurset i politisk rådgivning og kommunikation over et par fredagsøl sidste efterår, da de sad og talte om, at de egentlig aldrig havde lært noget på studiet om det daglige, praktiske liv i et ministerium. Hvorpå de ringede til studieleder Anders Berg-Sørensen og fik *go*. Og så var det hjem og læse op på den nyeste litteratur om emnet.

”Vi vil gerne betale lidt tilbage til vores gamle studium ved at give et indblik i samarbejdet mellem særlige rådgivere og embedsværket, som fylder enormt meget i det daglige arbejde. Og i det hele taget åbne den sorte boks til livet som embedsmand og give et indblik i det politiske økosystem omkring ministeren,” forklarer Andreas Thyrring.

**🔗 En af pindene i jeres oversigt over, hvad jeres kursusfag går ud på, lyder: 'Den fagtekniske rådgivning skal baseres på politiske signaler – ikke omvendt'. Lægger I dermed ikke op til ballade og flere Jesper Tynell-bøger?**

“Nej. Lad mig svare med et unavngivet minister-citat, som nævnes i Bo Smith-udvalgets bog 'Embedsmanden i det moderne folkestyre': 'Når en minister nynner en strofe, skal embedsmanden kunne komponere en hel symfoni,’” siger han.

“Den pointe, vi godt vil give videre til de studerende, er, at deres djøf-faglighed er enormt central i at være embedsmand, men at man som en dygtig embedsmand også forstår de politiske mekanismer. Altså: På uni lærer vi, at vores opgave er at designe den bedste løsning på et ethvert samfundsproblem.

I et ministerium kommer der så en minister og vil 'forurene' den perfekte løsning med politik – men det er jo sådan, demokratiet er. Det forbereder vi dem på, så de ikke bliver forskrækkede den dag, en minister kommer og siger til dem, at 'jeg vil have det på den og den måde.'"

**❓ Men så er det vel også dér, at embedsmanden nogle gange måske må danse på gloende kul, også pga. sådan nogle som jer?**

"Det, vi håber, er, at de studerende efter kurset vil sidde tilbage med en større indsigt i, hvad faglighed, saglighed og politisk neutralitet betyder set i forhold til den forpligtelse, som embedsmanden har til at servicere ministeren," siger Mark Thorsen.

"Vi ønsker at åbne diskussionen for dem og også byde ind med nogle eksempler på de dynamikker, der er på spil, hvis der fx er uenighed mellem embedsværk og minister. Men vi sælger ikke en bestemt konklusion om, hvordan de skal opfatte tingene," understreger han.

## ” Vi sælger ikke en bestemt konklusion om, hvordan de skal opfatte tingene.

Mark Thorsen, særlig rådgiver, Udlændinge- og Integrationsministeriet.

"Vores overskrift er, at 'sharing is caring'. Hvis man som ung embedsmænd er så heldig at komme til at sidde om et mødebord sammen med en minister, en departementschef og en særlig rådgiver, så kan vi fortælle lidt om, hvordan sådan et møde udspiller sig og hvorfor. Det er der ikke andre her på studiet, som fortæller dem," siger Andreas Thyrring.

**❓ Medierne tager ofte dén frem med, at embedsmænd først har regulær pligt til sig fra til ministeren, når noget er 'klart ulovligt', som det hedder. Hvad siger du til den diskussion?**

"Nu bliver det lidt politisk," svarer Mark Thorsen.

"Jeg tror ikke, at der er nogen embedsmænd, som reelt er i tvivl. Jeg har haft den glæde at arbejde i to forskellige ministerier. Der er en enorm høj faglighed i det danske embedsværk. Og selvfølgelig er det helt grundlæggende for alt, hvad man foretager sig, at det naturligvis er lovligt. Og det handler ikke om gradbøjninger af lovligt, men om, at det er lovligt. Det er ikke ensbetydende med, at der ikke kan begås fejl af et embedsværk, eller at der ikke kan være legitime diskussioner, også blandt eksterne interessenter, af forskellige fortolkninger af jura. Men det billede, der indimellem bliver tegnet af embedsværket, som nogle, der bevidst begår fejl eller lader sig presse til at begå fejl, kan jeg simpelthen ikke genkende. Jeg er personligt lidt ked af det billede. Embedsværket har ikke nødvendigvis andre end Djøf til at tale sin sag og må nogle gange stå model til lidt for meget." ◀

▶ Du kan se samtlige særlige rådgivere (inkl. årsløn) på regeringens liste her:

 [bit.ly/raadgivere](https://bit.ly/raadgivere)

### Spinskole:

## Derfor valgte vi "politisk rådgivning"



### SOFIA LAURITSEN

"Jeg valgte faget på overskriften 'Politisk kommunikation og rådgivning'. Det kommer næsten alle statskundskabere til at arbejde med på et tidspunkt. Og så har jeg studiejob i Folketingets administration. Også derfor er det interessant for mig at se ind i den anden side af det demokratiske maskinrum. Det er en fed motivator, at de to undervisere selv er midt i det."




### FREDERIK PAPE

"For mig er et fag som det her bevis på, at KU ikke er støvet og isoleret fra omverdenen. Jeg så det som en unik mulighed for at lære politisk rådgivning og kommunikation fra to professionelle, som udøver det alle døgnets timer på højeste politiske plan. Som studerende på sidste semester inden specialet er det et godt alternativ til de øvrige fag, som i fire og et halvt år har haft fokus på det teoretiske."



### KARINA LYNGBAK

"Jeg vil gerne ud og arbejde med interessevaretagelse og politisk kommunikation. Det kan det her fag styrke mine kompetencer på. Det tiltalte mig, at det er eksterne undervisere, som sidder midt i det. Og så er det en ekstra bonus, at de inviterer gæster ind fra centraladministrationen og andre steder fra, som fortæller os om deres praktiske arbejde med det."



Hanna Line Jakobsen er gået fra politisk valgt præsident i Røde Kors til en stilling som udviklingsdirektør i Unicef Danmark. Et sundt skridt ned ad karrierestigen, mener hun selv.





# Vil du gøre verden bedre, skal du være effektiv

**Hanna Line Jakobsen** har aldrig haft en karriereplan. Alligevel har hun både været formand og præsident for Røde Kors, og i dag er hun udviklingsdirektør i Unicef.

Det handler om at gøre sit allerbedste, uanset hvor man er placeret, lyder hendes simple råd. For vil man hjælpe verden, er den gode vilje ikke nok.

*Af Sven Johannesen Foto Martin Kharumwa*

**F**otografen møder Hanna Line Jakobsen i Kampala i Uganda. Unicefs danske udviklingsdirektør er på ferie med familien. Men stiller alligevel op iført Unicef-logo, når arbejdet kalder.

Hun har sammen med Unicef arrangeret et besøg i Kayunga Town ikke langt fra Ugandas hovedstad, Kampala. Kun få kilometer fra centrum erstattes storbyens velfungerende infrastruktur af rødbrune jordveje, og forarmelsen bliver til at tage og føle på. I det lille lokalsamfund driver Unicef et dagtilbud for småbørn.

“I mange af områdets familier er forældrene daglejere og ved at støtte dette center sikrer vi, at børnene får mad, samtidig med at forældrene kan fokusere på at arbejde, så familien kan øge sin indkomst,” fortæller Hanna Line Jakobsen.

Bedre forhold for børn i hele verden er omdrejningspunktet i Unicef, hvor Hanna Line Jakobsen tiltrådte i direktørstillingen sidste år.



Nogle uger tidligere møder jeg Hanna Line Jakobsen i vinterkolde København. For at høre nærmere om hendes komet-agtige karriere i Danmarks humanitære sektor og jobskiftet til Unicef.

Der findes A-mennesker, og der findes B-mennesker, og Hanna Line Jakobsen hører til den første gruppe. Da vi skal mødes, er jeg selv så søvnig, at jeg på vej til interviewet taber min bærbare på cykelstiens asfalt, fordi jeg i min morgen-træthed har glemt at lukke tasken korrekt. Hanna Line Jakobsen har været oppe siden klokken fem.

“Jeg er bare morgenmenneske. Hvis jeg bliver oppe om aftenen, så spiser jeg slik og ser fjernsyn. Jeg kan ingenting. Så det giver bedre mening for mig at gå i seng klokken 22. Og jeg synes, de der morgener er fantastiske. De er lidt hellige, for der er endelig ro, og man kan sidde og læse dagens aviser.”

### Et step ned

Det er nok de færreste, der ikke vil blive bare en lille smule imponeret af at læse op på Hanna Line Jakobsen. Det er ikke alle forundt at blive kaldt “dronningen af medmenneskelighed” af Poul Nyrup Rasmussen. Ikke mange andre, der har reddet kærestens liv, da han faldt om på en ferie i Egypten. Ikke så mange topledere, der konsekvent går i genbrugstøj.

Og det er heller ikke alle, der som 33-årig – efter en lang indsats som frivillig, der startede, da Hanna Line Jakobsen som 16-årig var frivillig hjælper for en ung pige med Downs-syndrom på en Røde Kors-sommerlejr – bliver præsident for Dansk Røde Kors. Modsat præsidenterne i mange af de lande, hvor organisationen hjælper nødlidende civile, valgte Hanne Line Jakobsen dog at træde tilbage frivilligt. Det skete, da hun i efteråret blev ansat som udviklingsdirektør i Unicef Danmark.

“Der er jo i virkeligheden de færreste, der tager et step ned ad karrierestigen. Alle skal hele tiden opad og opad og opad. Men det har været enormt sundt for mig,” siger Hanna Line Jakobsen.

På trods af de mange superlativer, som tidligere mediedækning har kaster

over hende, fremstår hun denne morgen ret så lige ud af landevejen. Hun tilføjer, at præsidentposten var ulønnet, og derfor skulle kombineres med et job i Det Obelske Familiefond. Og at det nu er fedt at have ét lønnet job.

“Det har været et stort skifte, for i Røde Kors var jeg bestyrelsesformand og dermed chefen for det hele. Endda med den fancy titel præsident. Det var virkelig det højeste, man kunne komme i organisationen. Jeg fik lov at præge strategier, budgetter og politik og den slags. Som udviklingsdirektør i Unicef er jeg på mange måder steppet ned i hierarkiet, men kan heldigvis stadig give mine input til de store linjer. Nu har jeg

“*Der er jo i virkeligheden de færreste, der tager et step ned ad karrierestigen. Alle skal hele tiden opad og opad og opad.*”

en masse medarbejderansvar, og jeg er langt mere involveret i den konkrete udførelse af de strategier, som bestyrelsen definerer,” siger hun.

*Har skiftet i din stilling og dine arbejdsopgaver gjort dig klogere på ting, som du i dag kan se, du kunne have gjort anderledes, da du var præsident?*

“Ohh, det er altid dejligt at få nogle spørgsmål, man ikke havde tænkt over. Det går så stærkt i hverdagen,” siger Hanna Line Jakobsen. Hun holder en kort pause.

“Jeg har i hvert fald tænkt, at hold da op, hvor må det også have været vildt, når jeg førhen kom med en ny idé som bestyrelsesformand, for det betyder faktisk noget, hvad den øverste leder vælger at kaste sin opmærksomhed på. Jeg kan ikke komme i tanke om noget, jeg ikke ville have gjort, men i dag kan jeg se, hvilket pres det giver på organisationen, når der kommer en bestyrelsesformand og siger, ‘skulle vi ikke lige... og kunne man ikke lige’. Sommetider

skal man også give sin organisation lidt fred til den almindelige drift.”

### Anerkendelse er kodeordet

Jobskiftet ændrede også gruppen af personer, som skal ledes. Hvor hun før skulle inspirere tusindvis af frivillige landet over, er Hanna Line Jakobsen i dag daglig leder for en gruppe fastansatte. Det har dog ikke fået hende til at skifte ledelsesstil.

“Jeg har altid tænkt, at man bruger anerkendelse alt for lidt i ledelse af lønnede medarbejdere. Det har været en enormt befriende måde at lede frivillige på, fordi alle vokser og bliver stolte, når de bliver anerkendt af ledelsen i en organisation. Så den tilgang bruger jeg fortsat,” siger hun og uddyber:

“Selvfølgelig skal man kunne påpege, hvis noget går dårligt, men det handler om, at man altid mest fokuserer på de ting, der fungerer, så man signalerer: Mere af det her.”

*Frivillige er selvsagt ikke tvunget til at være i en organisation, men ansatte får løn. Betyder det, at man som leder kan være hårdere over for de ansatte?*

“Jeg behøver slet ikke være hård. Det er ikke en hemmelighed, at jeg har tårnhøje forventninger til mine medarbejdere. Det ved de også godt. Men det er ikke det samme som at være hård over for dem, for de vil gerne selv, og de er megadygtige og motiverede. Tit er mit job mere at sige, at ‘nu er det godt nok’. Det hører jeg mange ledere sige. Det handler om at sætte en ramme, så den enkelte ikke knokler sig selv i laser,” siger hun og fortsætter:

“Særligt i en tid, hvor stress er så deprimerende udbredt. Selvom vi har et sindssygt vigtigt formål, så er det ikke vigtigere end at undgå at gå ned med stress. Vi mener det faktisk, når vi siger, at vi er en børneorganisation, og vi synes faktisk, at vores medarbejdere selvfølgelig skal se deres børn,” siger Hanna Line Jakobsen, som altså selv stiller op til fotos midt i sin familieferie i Uganda, hvor hun senere skal fejre kobberbryllup.



Hanna Line Jakobsen på besøg i et dagtilbud for børn i Kayunga Town i Uganda. Mange forældre i området er daglejere og har bedre mulighed for at arbejde, når børnene passes.

### Engagement er ikke nok

Mens den humanitære sektor vrimler med topmotiverede frivillige, som hellere end gerne smøger ærmerne op og går i gang, understreger Hanna Line Jakobsen, at den gode vilje langt fra er nok til at sikre den optimale hjælp for de millioner af verdens nødstedte, som det hele handler om.

Et tidligere portræt beskriver hende gå i clinch med nogle frivillige, der havde sendt en container med indsamlet tøj til Lesbos. Spild af ressourcer i forhold til at sende penge, lød hendes kritik.

*Hvordan sørger man for, at velmenende frivillige ikke bruger deres engagement forkert?*

“Der kommer du ind på noget, som er et kæmpe problem for alle humanitære organisationer. Vi er ikke gode nok til at finde opgaver, hvor det giver mening at involvere almindelige mennesker. Det er mig meget imod, at man lige gør et eller andet panikagtigt. Og det er dumt at sende en container til Lesbos, som kommer til at være strandet i havnen, fordi der ikke er nogen til at dele tøjet ud. Og det er sindssygt dyrt i forhold til at sende penge og købe tøjet lokalt.”

“Humanitært arbejde og det at hjælpe mennesker er også en profession, som man skal have respekt for. Hvis

man pludselig har nogle penge og vil gøre noget godt, så må man som minimum konsultere de organisationer, der ved noget om det.”

*Men den humanitære sektor har vel også en interesse i at monopolisere den 'rigtige' måde at hjælpe folk?*

“Folk skal ikke indordne sig, men de kan godt spørge om hjælp. I øvrigt er den humanitære sektor det mindst monopoliserede marked overhovedet. Alle kan jo gøre noget, hvis de vil sende hjælp til en katastrofe. Og der er sikkert mange, der gør det fantastisk, men i alle katastrofer møder de humanitære organisationer nogen, der simpelthen ikke aner, hvad de laver. En eller anden rigmand fra USA, der pludselig vil dele et eller andet ud, som ingen har brug for.”

### Apatien griber om sig

Udfordringen med overivrige amatører er dog langt fra Hanna Line Jakobsens hovedbekymring.

“Vores største problem er, at vi lever i en underholdningsverden, hvor så mange har adgang til en overflod af streaming og indtryk fra vennerne på Facebook. Det putter os i en osteklokke, hvor verdens udvikling preller af, og det er et meget større problem, end at vi af og til ser nogle projekter, som ikke er ordentligt gennemtænkte og kosteffektive.”

“Vi er virkelig udfordret af den der sofaholdning, at 'det nok ikke er mit problem', og 'jeg kan nok ikke redde verden'. Og nej. Der er sgu da ingen, der som enkeltpersoner kan redde verden, men alle kan faktisk redde nogen – og alle kan beslutte sig for at gøre en forskel.”

Netop dette indså mange danskere, da en stor gruppe flygtninge i 2015 vandrede på landets motorveje. Folk hoppede i deres biler for at hjælpe eller stod klar på Hovedbanegården for at modtage flygtninge, der kom ind med toget. Men i dag er engagementsbølgen ebbet ud, vurderer Hanna Line Jakobsen.

“Følelsen af, at flygtningeproblemet er reelt lige nu og her, er aftaget, og det er vildt ærgerligt.”

Med de mange flygtninges ankomst kom der for en tid også et stort fokus på, at det er bydende nødvendigt at investere flere ressourcer i de hårdt pressede næringsområder, der i dag huser langt de fleste af verdens flygtninge.

“Alle fik den fornemmelse af, at det, uanset hvor humanistisk du er, er umuligt at løse problemerne i Nordeuropa. Vi kan ikke invitere hele Mellemøsten herop og bo. Så om det er for at forhindre folk i at komme herop, eller om det er for reelt at hjælpe mennesker, så er og bliver det bedst at hjælpe lokalt.”

“Der er ikke kommet et kæmpe pres fra folk for at få politikerne til virkelig at hjælpe i nærområderne. Der er ikke en folkelig mobilisering for at investere i skoler, uddannelse og arbejdspladser, som man kunne drømme om, at danske virksomheder kunne etablere i nærområderne. Og det er sindssygt. For vi kommer jo til at se flere flygtningebølger herhjemme, hvis folk ikke kan se, at de har en fremtid i nærområderne. Man kan godt leve på en sten og gå rundt i klipklappere i stedet for ordentlige sko. Men hvis man føler, at éns børn ikke har en fremtid, så bliver man desperat.”

Hanna Line Jakobsen nævner Libanon, som fylder to tredjedele af Jylland, og alligevel huser en million syriske flygtninge.

“Det internationale samfund kan ikke engang hjælpe ved at garantere, at der er uddannelse til de flygtninge. Det er så åndssvagt, for vi risikerer at få vi en *lost generation* af unge, der ellers skulle være klar til at genopbygge deres land, når krigen er slut. Det er så kortsigtet ikke at investere i nærområderne, men der er ikke nok fokus. Alle de, der i 2015 ringede til mig og ville hjælpe i Padborg eller Rødby, de er videre. De har glemt det igen. De er gode dejlige mennesker, søde djøfere, veluddannede mennesker, men de gør ikke mere, end de gjorde før 2015. Og der er heller ikke vækst i bidragene til de humanitære organisationer,” siger Hanna Line Jakobsen.

### Kig på tallerkenen

Mens Hanna Line Jakobsen siden teenage-årene har været engageret i den humanitære sektor, har en karriere i den aldrig været planlagt.

“Jeg har aldrig haft en karriereplan, men jeg har tit søgt sparring fra ledere, der var dygtigere end jeg selv. Jeg har nok haft en indre drivkraft til hele tiden at dygtiggøre mig, men jeg har ikke haft et mål om, at jeg skulle herop, hvor jeg er i dag. I stedet har jeg haft fokus på at gøre de ting godt, som jeg allerede havde ansvaret for.”

“Det vil for mig være et godt karriereråd at give videre: Hvis du, dér hvor du er, præsterer rigtigt godt og laver nogle meget synlige resultater, så bliver du også automatisk

” *I alle katastrofer møder de humanitære organisationer nogen, der simpelthen ikke aner, hvad de laver. En eller anden rigmand fra USA, der pludselig vil dele et eller andet ud, som ingen har brug for.* ”



## BLÅ BOG HANNA LINE JAKOBSEN

- ▶ Udviklingsdirektør i Unicef Danmark.
- ▶ Født 1981 i Odder.
- ▶ Tidligere formand for Ungdommens Røde Kors.
- ▶ Tidligere præsident for Dansk Røde Kors.
- ▶ Er gift og har to børn.
- ▶ Uddannet cand.scient.adm fra RUC.
- ▶ Diplomuuddannelse i ledelse.

opfordret til at hoppe videre.”

“Mens jeg var formand i Ungdommens Røde Kors, fordoblede vi omsætningen, og så var jeg pludselig velkommen i bestyrelsen ovre hos Røde Kors, hvor alle var dobbelt så gamle som mig. Fordi jeg havde skabt nogle konkrete resultater. Hvis man gør det godt, dér hvor man er, så vil der også altid være åbne døre i forhold til at komme videre.”

“Hvis man omvendt hele tiden drømmer om, at man skal videre, så er det jo ikke sikkert, at man får leveret på det, man lige nu er i gang med. Så mit råd til den travle og karrieremindede djøfer vil være, at man virkelige skal huske at fokusere på det, der faktisk er på tallerkenen.”

### Djøfere søges

*Mange djøfere fokuserer på at fremme deres individuelle karriere. Men du har tidligere talt om, hvor givende det kan være at engagere sig i fællesskabet. Kan du uddybe, hvad du mener?*

“Jeg tror, at djøferne bliver bedre til at skabe resultater, hvis de siger: ‘Hvad betyder min indsats i forhold til samfundet?’ At man føler, man er med til at bygge en katedral i stedet for at hugge en sten.”

“Djøfere er blevet talt ned så længe og blevet beskyldt for bare at være kolde hænder og bureaukrati. Men djøferne er jo med til at redde vores allesammens røv, når de sidder og har styr på lovgivningen og sørger for, at alle får deres ret, og at politikerne holder sig inden for lovens rammer, så vi ikke får en ny Ninn-Hansen-sag. Djøfere laver noget sindssygt vigtigt for samfundet, og den fællesskabsorientering bør alle tage med ind i deres daglige arbejde.”

Samtidig opfordrer Hanna Line Jakobsen djøferne til at engagere sig mere i den frivillige sektor. For der er brug for dem. Mange djøfere har lige præcis de kvaliteter, som efterspørges. Og man behøver langtfra at tage til Uganda for at gøre en positiv forskel.

“De frivillige organisationer skriger efter kræfter, der kan lede, organisere og være kasserere i de små lokalafdelinger. I dag oplever jeg, at mange andre faggrupper er stærkere repræsenteret end djøfere ude i det frivillige Danmark. Og det er da ærgerligt.” ◀



Hanna Line Jakobsen har ikke en karriereplan. Fokuser på at løse dine opgaver godt, lyder hendes opskrift på en god karrierevej.

# 4.170 kr. om måneden – skattefrit og uden kontrol

Finland gennemfører et nationalt forsøg med borgerløn. Hensigten er at afdække, om en garanteret basisindkomst tilskynder til beskæftigelse.

*Tekst og billeder Regner Hansen*

*Illustration patrice6000/Shutterstock*

**A**ldrende rødstens-fabrikshaller langs en fossende kanal i centrum vidner om, at Tampere engang var en traditionel industriby. I dag er Finlands tredjestørste by ligesom resten af Finland ramt af en økonomisk afmatning. Arbejdsløsheden i byen ligger over landsgennemsnittet på godt otte procent.

47-årige Mika Ruusunen er uddannet bager og arbejdede gennem en årrække på en mindre brødfabrik som tekniker, indtil fabrikken lukkede i 2013, og han blev fyret. Derefter hjalp han til i sin kones enkeltmandsvirksomhed, der fremstiller reflekser. Parret bor i en større forstad og har to halvstore børn. Men deres samlede indtægt kunne ikke understøtte familien, og han blev fuldtidsledig.

Mika Ruusunen har været med i det finske forsøg i over et år. Han har i mellemtiden fået job, hvilket ikke påvirker hans borgerløn.



## 2.000 finner på borgerløn

Situationen er ganske anderledes for Mika Ruusunen nu, fordi han modtager et skattefrit beløb på 560 euro (4.170 kr.) fra den finske stat hver måned. Han blev nemlig udvalgt til at deltage i et nationalt forsøg med borgerløn. Forsøget løber i 2017-2018 og omfatter et repræsentativt udsnit på 2.000 finner mellem 25 og 58 år, der alle var uden job.

Deltagerne slipper for myndighedernes rutinemæssige kontrol, og de beholder borgerlønnen, selv hvis de skaffer sig beskæftigelse.

”I øjeblikket skal man som arbejdsløs rapportere om alt, man foretager sig. Hvis man får småopgaver, risikerer man at stå med færre penge sammenlagt på grund af modregning. Hvis man vil videreudanne sig, skal man spørge om tilladelse. Det er irriterende. Det giver stress,” siger Mika Ruusunen.

Han mener med henvisning til sin kones erfaringer som selvstændig, at en garanteret basisindkomst også

regeringsoplæg i 2015 varslede, at den ville eksperimentere med borgerløn.

”Det var generelt på tale at reformere sociale ydelser. Regeringen havde et hovedmål om at få opklaret, om udbetaling af borgerløn kunne øge incitamentet blandt arbejdsløse til at komme i arbejde,” siger Marjukka Turunen.

Hun er underdirektør i det statslige sociale sikringsorgan, Kela, som har hovedkontor i en undselig, Alvar Aalto-tegnet etagebygning i det nordlige Helsinki.

Kela har en nøglerolle, fordi organet blev valgt til at forestå det specifikke forsøg efter først at have sonderet for-

ringen satte også en økonomisk ramme på 20 millioner euro (149 millioner kr.).

”Vi havde oprindeligt håbet på en forsøgsgruppe, hvor deltagerne alle var erhvervsaktive – og derefter satte vi på at inddrage i hvert fald lavindkomstgrupper, som borgerløn kunne forventes at give størst målbar effekt hos. Vi havde satset på 10.000 deltagere. Vi ville også gerne have testet forskellige niveauer for borgerløn. Men på grund af regeringens krav måtte vi finde et kompromis, som dog vil give os en vis indsigt,” siger Miska Simanainen.

Så borgerlønnen blev sat til et beløb, der svarer til minimumsniveauet for sociale ydelser, og den træder i stedet for kontanthjælp eller sygedagpenge, barseldagpenge og bidrag til forældre for pasning af egne børn. Til sammenligning er gennemsnitslønnen i den private sektor i Finland fem gange højere.

”Det ville være uoverskueligt at røre ved beskatningen, og regeringen ønskede heller ikke at medtage arbejdsløse med optjent understøttelse fra a-kasse i forsøget. Så skulle man forholde sig til indtjeningsreguleret borgerløn. Det ville fagbevægelsen modsætte sig,” siger Miska Simanainen.

Borgerlønsforsøget krævede en ændring af loven om sociale ydelser.

## Fagforeninger siger nej

I det finske parlament har der været bred tilslutning til borgerlønsforsøget. Grønt Forbund udtrykker håb om, at forsøget fører til en universel basisindkomst. Partier med bånd til

**”I øjeblikket skal man som arbejdsløs rapportere om alt, man foretager sig.”**  
Mika Ruusunen

ville gøre det lettere at starte egen virksomhed.

Djæfbladets møder ham i en frokost-pause. Han tog videreuddannelse i it og har nu fået fast arbejde som konsulent i det softwarefirma, hvor han var i praktik. Han fortæller, hvordan Tampere forsøger at udfordre Helsinki 180 kilometer længere mod syd i kampen om at blive Finlands tech-hovedstad. En økonomisk omstilling er undervejs i byen.

## Incitament til at arbejde

Borgerlønsforsøget er en følge af, at den finske centrum-højre-regering i sit

skellige borgerlønsmodeller, herunder negativ skat og universel kredit.

Marjukka Turunen siger videre, at borgerlønsforsøget som en bonus kan give indsigt i omfanget af økonomiske ressourcer, som kontrollen med arbejdsløse sluger.

## Sænkede ambitioner

Miska Simanainen er som forskningsassistent hos Kela involveret i tekniske aspekter af forsøget. Han fortæller, at regeringen var fast besluttet på at komme i gang 1. januar 2017, hvilket kun gav ni måneder til tilrettelæggelsen. Rege-

fagbevægelsen er mere tøvende. Nogle mener, ja håber måske, at forsøget vil vise, at borgerløn er en elendig idé.

Om fagbevægelsens modstand forklarer Sture Fjäder, formand for Akava – Finlands søsterorganisation til Akademikerne i Danmark, som bl.a. Djøf er medlem af – at borgerløn risikerer at udviske den hidtidige strukturelle opdeling mellem indkomstrelateret arbejdsløsheds-understøttelse og sociale ydelser.

## Det siger modtagerne:

*”Hvis der simpelthen ikke er nok arbejde til alle, må man finde ud af, hvordan man inspirerer folk til at blive kreative og lave andre ting. I modsat fald får man en masse sociale problemer, som vil koste mere end borgerlønsordningen.”*

**Sini Marttinen, 35 år, konsulent, borgerlønsmodtager.**

Kilde: Sky News

*”Den største forandring er mental. Det betød omsider, at alt, hvad jeg udretter, udelukkende afhænger af mig. Før – med understøttelsen – blev det alt for meget kontrolleret af jobcentret.”*

**Juha Järvinen 39 år, selvstændig, borgerlønsmodtager.**

Kilde: Financial Times

*”Jeg behøver ikke at stresses så meget. Nu er jeg i stand til, hvis jeg fx finder et deltidsarbejde, at tage det uden at miste i understøttelse.”*

**Sanna Leskinen, 39 år, historiker, borgerlønsmodtager.**

Kilde: NPR

”En konflikt mellem disse to kategorier af støtte gør det til et ideologisk spørgsmål. Vi har altid troet på, at velfærd bygger på arbejde og indtjening. Vi mener, at alle, der er raske, skal arbejde. Sociale ydelser skal kun være bestemt af behov. Dette princip fraviger man ved borgerløn,” siger Sture Fjäder.

Han afviser, at hensynet til fagbevægelsens egen magtposition spiller ind på hans holdning.

### Opfølgende undersøgelser

Borgerlønsforsøget slutter med udgangen af 2018, og derpå skal forskere udføre undersøgelser baseret på analyse af statistik og spørgeskemaer, der omfatter både de 2.000 deltagere og en kontrolgruppe af arbejdsløse. Hensigten er at sammenligne de to grupper med hensyn til, om de får arbejde, typen af ansættelse i givet fald (midlertidig/deltid m.v.), og hvor stressede de bliver som følge af deres ledighed, herunder i mødet med den offentlige administration.

Der er valg i Finland i april 2019, og centrum-højre-regeringen vil gerne have et grundlag for at kunne inddrage borgerløn i valgkampen.

”Vi står over for udfordringer i det sociale sikringssystem, og måske kan borgerløn være en del af svaret,” forklarer den finske social- og sundhedsminister, Pirkko Mattila, i en kommentar til Djøfbladet.

”Hidtil har regeringen ikke truffet nogen beslutning om at fortsætte eksperimentet. En videreførelse kunne være én mulighed. En anden mulighed kunne være en udvidelse til andre grupper – for eksempel folk i job og studerende,” udtaler Pirkko Mattila, som konstaterer, at borgerlønsforsøget også giver ”vigtige erfaringer” med at gennemføre eksperimenter.

### Forenkling og dynamik

Hos det statslige sociale sikringsorgan Kela siger underdirektør Marjukka Turunen, at en smal version af borger-





løn på sigt måske kan blive inkluderet i en reform af det sociale sikrings-system i Finland.

”Vi vil gerne harmonisere de sociale ydelser og gøre dem mere fair og transparente,” siger Marjukka Turunen. At få reduceret antallet af ydelseskategorier fra de nuværende 40 vil være ”et kæmpemæssigt fremskridt”, mener hun.

Også Mika Ruusunen håber, at borgerlønsforsøget fører til indførelse af borgerløn.

”Det giver mere dynamik end det nuværende system,” mener han.

Og kommer han ikke til at savne sine månedlige 4.170 kroner, når forsøget slutter?

”Måske avancerer jeg i mit job og får lønforhøjelse, og så vil jeg have samme nettoindtægt til den tid,” lyder hans svar. ◀

Endnu står det helt åbent, om regeringen i Helsinki vil afslutte borgerlønsforsøget i 2018 eller tværtimod udvide det til at omfatte andre grupper i samfundet.



Regeringen har igangsat en lang række eksperimenter, som skal vise nye veje for Finland. Programleder Jaako Kuosmanen er centralt involveret i koordineringen.

## Finland prøver sig frem

**Borgerlønsforsøget er det** største og mest velkendte af en stribe eksperimenter, som den finske centrum-højre regering satte i gang efter sin tiltrædelse i 2015.

Statsminister Juha Sipilä annoncerede som en del af regeringsgrundlaget et eksperiment-program, og der er sammensat et ’Det Eksperimenterende Finland’-team på statsministerens kontor til at koordinere strategiske eksperimenter. Desuden er der nedsat et rådgivende råd bestående af parlamentsmedlemmer, og der er oprettet en digital platform til at samle aktiviteterne.

”Finland er gået længere end noget andet land i retning af at eksperimentere med politiske ændringer,” siger Jaako Kuosmanen.

Han er leder af programmet for ’innovation i regeringsførelse’ i tænketanken Demos Helsinki, som bistår regeringsteamet med rådgivning.

”Det er en omvæltning i en regeringsadministrations tænkemåde. Ved at eksperimentere erkender man åbent, at man ikke ved, hvor det fører hen. Eksperimentet kan ende i fiasko.

Fordelen er, at man får afprøvet en idé, inden man indfører reformen i stor skala,” siger Jaako Kuosmanen.

Den finske regering har opfordret til at inddrage borgerne i eksperimenter, så de er med til selve udformningen. Han påpeger, at dette som en bonus øger borgerdeltagelsen i politik ud over de jævnlige valg.

I denne regeringsperiode er der igangsat 25 eksperimenter i Finland – bl.a. med digitalisering i kommuner, elbusser, regionale beskæftigelsesstrategier og sundhedseffekten af kunst på hospitaler.

Jaako Kuosmanen siger, at eksperimenter kan ændre dynamikken i den politiske debat. Borgerlønsforsøget er støttet af begge fløje i det finske parlament, men med forskellige motiver.

”Politikerne låser sig ikke fast på en holdning, men enes om at undersøge en sag. Måske kommer der ny indsigt frem, som kan få dem til at finde sammen,” siger Jaako Kuosmanen. ◀



# Hvad er dit yndlingstal...

**Den forventede levealder for en industriarbejder på 60 år i dag.**

## **Hvorfor er tallet interessant?**

For det første viser det noget om, at en industriarbejder, ligesom resten af befolkningen, lever længere i dag end tidligere. Det viser også, at selvom man går senere på pension, vil man stadig få mange år som pensionist, og det er selvfølgelig en meget positiv ting. Og i forhold til mit arbejde er det rigtig interessant at vide, fordi levealderen har stor betydning for, hvor stor pensionen bliver. Vi skal sørge for hele tiden at bruge de rigtige tal, så vi sikrer, at der er penge nok til de pensioner, der skal udbetales hele livet.

## **Hvordan har tallet udviklet sig de seneste år?**

Det er steget meget betydeligt. Forklaringen finder du nok på det lægevidenskabelige område. Vi er blevet bedre til at behandle sygdomme, og vi lever måske også sundere. De generationer, der lever nu, har heller ikke for alvor været i krig i stort omfang. Tidligere havde verdenskrigene og børnedødeligheden stor

# 85,6

**”Selv om man går senere på pension, vil man stadig få mange år som pensionist.**

betydning for den gennemsnitlige levealder.

## **Hvordan bruger du tallet i dit arbejde?**

Tallet indgår i beregningen af, hvor store de årlige udbetalinger af pensionerne kan være i forhold til den pensionsopsparing, der er. Jeg skal være sikker på, at der er penge nok til de livsvarige pensioner, der udbetales, uanset hvor længe man lever.

## **Hvad er det vigtigste at vide om tallet?**

Levetiden har stor betydning på flere planer. En væsentlig pointe er, at den gennemsnitlige restlevetid ikke falder med et helt år,

når man bliver ét år ældre. Den er måske kun faldet med 9-10 måneder, så for hver gang man overlever et år, mister man ikke et år at leve i. Man har med andre ord overlevet nogle risici.

## **Hvilken samfundsmæssig betydning har tallet?**

Det har eksempelvis stor betydning for folkepensionen, og hvornår vi kan få den. Også fordi politikerne har et udtalt mål om, at danskerne i gennemsnit skal have folkepension i 14,5 år. Dvs. jo højere levealderen er, desto senere må de yngre generationer forvente at kunne få folkepension. ◀



**RIKKE SYLOW FRANCIS,**

Ansvarshavende aktuar, Industriens Pension, cand.act.

## **SERIE:**

### **Hvad er dit yndlingstal?**

Djæfbladet spørger i en interviewserie en række økonomer og tal-knuserere om et nøgletal, der betyder noget for dem.

Af *Emil Gjerding Nielson*  
Foto *PR-foto/Industriens Pension*

# Stakkels Sønnike Smadrede Sørensens Sølvgrå Saab.

**Du kan ikke forhindre, at dine børn laver ulykker.  
Men du kan sørge for, at de er godt forsikret.**

Har du samlet dine forsikringer i Codan, kan du sikre, at dine børn får en tryk start på voksenlivet. Med en Codan Ungforsikring giver du nemlig dine voksne børn adgang til bil-, indbo-, sundheds- og ulykkesforsikring på fordelagtige vilkår. Eksempelvis får de elitettrin på deres bilforsikring fra dag 1.

**Sæt dine forsikringer i system og spar**

- 1 kerneforsikring: **20 % rabat**
- 2 kerneforsikringer: **28 % rabat**
- 3 kerneforsikringer: **32 % rabat**

Kerneforsikringer er fx indbo-, bil- og ulykkesforsikring.

Ring til os på **33 55 30 80**,  
eller læs videre på [codan.dk/djoef](http://codan.dk/djoef)



# RESUMÉ

En artikel i Djøfbladet nr. 1/2018 fra i år har fremprovokeret dette indlæg, som er skrevet af den tidligere kommunaldirektør i Horsens kommune, Ole Have Jørgensen. Han blev inspireret af artiklen 'Djøf-bashing er symptom på grus i maskinrummet', hvor professor Lotte Bøgh Andersen, Aarhus Universitet, udtaler sig om, hvordan djøf-ledere i højere grad motiveres af 'overordnet samfundssyn' og 'helhedssyn', mens de såkaldte fagprofessionelle ledere snarere motiveres af 'borgerne' eller 'brugerne af min institution'.

Lotte Bøgh Andersen er medlem af Ledelseskommisionen, som regeringen har nedsat, og arbejder også for Vive (Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd).

I nedenstående indlæg skildrer Ole Have Jørgensen, hvordan han mener, at offentlig ledelse tager sig ud fra det omgivende samfund, og han advarer om, at det hele ikke kan styres med regneark i et samfund, hvor sammenhængskraften drives af følelser.



## OLE HAVE JØRGENSEN

- ▶ **2007-Direktør, Turning Point, foredragsvirksomhed, oplægsholder på Master of Public Health-uddannelsen etc.**
- ▶ **2009-2010 Ansat i BS Ejendomme A/S. Arbejdsopgaver for BS Ejendomme A/S, Bestsellerfonden, CSR Capital A/S, Bestseller A/S, MTHP A/S og Constantinsborg A/S.**
- ▶ **1989-2007 Kommundirektør, Horsens kommune.**
- ▶ **1987-1989 Direktør, Miljø- og LevnedsmiddelCentret I/S Horsens.**
- ▶ **1974-1987 Biolog ved Vejle amt, Miljøstyrelsen og Ribe amt, miljøchef i Vejle Kommune og ledelseskonsulent i Dafolo A/S.**
- ▶ **1981 HD (O) fra Handelshøjskolen i København (CBS).**
- ▶ **1974 Cand.scient. i biologi fra Aarhus Universitet.**



## Debat

### Om offentlig ledelse:

# Tro ikke, at alt kan styres med regneark!

Af **Ole Have Jørgensen, direktør i Turning Point, tidligere kommunaldirektør**

”Djøf-bashing er symptom på grus i maskinrummet”, lyder overskriften på en artikel i Djøfbladet nr. 1 fra i år. I artiklen fortæller professor Lotte Bøgh Andersen om nogle af resultaterne af en meget stor spørgeskemaundersøgelse blandt offentlige ledere, som er gennemført af Ledelseskommisionen.

Jeg faldt over artiklens indledning, hvor hun refererer, hvordan admini-

strative djøf-ledere på spørgsmålet om, hvad der motiverer dem mest, først nævner 'overordnet samfundssyn' og 'helhedssyn'.

Neden for vil jeg prøve at illustrere, hvordan det tager sig ud, set fra det omgivende samfund.

Jesper Tynells bog 'Mørkelygten' bygger på en række interviews med (anonyme) statsansatte embedsmænd, og her opulles det, hvordan der fremstilles falske forklaringer, bliver plantet urigtige oplysninger i pressen, hemmeligholdes

Ifølge professor Lotte Bøgh Andersen er djøf-ledere drevet af et overordnet samfundssyn. Men det kan være svært at se for andre, pointerer tidligere kommunaldirektør Ole Have Jørgensen.

afgørende rapporter, slettes belastende spor i arkiverne og fremlægges bevidst fordrejede redegørelser til offentligheden. Synderne er nok ikke djøfere alle sammen, men de udgør sandsynligvis et kvalificeret flertal.

At de så i øvrigt arbejder for og sammen med den gruppe danskere, der har den allerlaveste troværdighed – politikerne, hvoraf ganske mange også er djøfere – bidrager selvfølgelig til det blakkede ry.

Kongehusets ceremonimester, Kim Kristensen, fortæller i bogen 'Følg mig, ledelse fra fronten' et eksempel med et andet perspektiv. Som chef for den danske krigsindsats i Afghanistan oplevede han, hvordan en højt placeret embedsmand i ramme alvor mente, at der var brugt for meget ammunition i kampene mod Taleban, fordi ammunitionforbruget var meget højere end det behov, man havde regnet sig frem til i København.

### Akademisk arrogance

I samfundslitteraturen taler man med akademisk arrogance om de fagprofessionelle, altså lærere, socialrådgivere, sygeplejersker, ingeniører og andre som en gruppe, der underforstået er anderledes end 'os' – de ikke-fagprofessionelle eller generalisterne. Den samme diskussion om de 'fagprofessionelle driftsledere' går igen i artiklen, jeg har nævnt i indledningen (sjovt nok vil min computers sprogprogram ikke godkende ordet – måske skulle vi andre også sætte en rød streg under det).

Dilemmaet er, at nogle grupper af medarbejdere på den måde prøver at indtage rollen som dem, der har førstefødselsretten og helt særlige forudsætninger for at lede – herunder varetage

ledelsen af økonomi og organisation – selv om økonomi som bekendt ikke er en eksakt videnskab, og ledelse bor et helt andet sted i hovedet på folk.

I mit tidligere job (og før og efter) var det nu altid sådan, at en cand.oecon., en cand.jur. eller en cand.scient.pol. var lige så meget fagprofessionel som en sygeplejerske eller en bygningsingeniør – bare i andre fag. Men den deling skaber afstand, den inviterer til et 'dem' og 'os', som er u hensigtsmæssigt

og afstand. Men der er jo ikke blevet længere til København fra Viborg, end der hele tiden har været, men nu er det et problem, hvad det ikke var før.

Det har ikke kunnet gå hurtigt nok med at få digitaliseret forbindelserne til borgerne, så man undgår den tidsrøvende personlige kontakt – nu er den personlige kontakt pludselig altafgørende for arbejdet.

Selvfølgelig er det dramatisk at få sit job nedlagt og flyttet til en anden lands-

**” I et samfund, hvor sammenhængskraften drives af følelser, skal man passe på med at tro, at det hele kan styres med regneark.**

i hverdagen. Det er i øvrigt en anden god grund til, at de akademiske ledere skal på lederkursus sammen med de ikke-akademiske ledere i den fælles organisation (oh ve!).

### Selv skyld i 'bad standing'

Synspunkterne omkring 'overordnet samfundssyn' og 'helhedssyn' er så i øvrigt blevet udfordret på det kraftigste i forbindelse med regeringens planer om at indplacere en meget begrænset mængde statslige arbejdspladser til dele af Danmark uden for hovedstadsområdet.

I dyb respekt for de problemer og frustrationer, der bliver udløst, når man mister sit job (for det er jo det, det handler om) har jeg oplevet, at de menneskelige omkostninger er druknet i de professionelle hyl om tab af kompetence, flytteomkostninger, sygefravær

del, men det er jo ikke principielt værre for en cand.scient.pol end for en slagter, der bliver arbejdsløs – slagteren er bare ikke så effektiv i sin kommunikation. Og dengang man gennemførte strukturreformen og nedlagde amterne, var der ikke meget plads til økonomiske hensyn og medarbejderhensyn.

Derfor er det vigtigt at huske, at hvis vi djøfere som gruppe kommer i 'bad standing', er det først og fremmest vores egen skyld – og vi har under alle omstændigheder selv ansvaret for at komme ud af den – det ansvar og den opgave kan man ikke projicere på omverdenen. Man kan selvfølgelig også gå i flyverskjul og vente og se, om det driver over, men i et samfund, hvor sammenhængskraften drives af følelser, skal man passe på med at tro, at det hele kan styres med regneark. Jeg tror, man skal tage diskussionen alvorligt. ◀

**SKRIV DIN MENING  
OM INDLÆGGET**

Har du en kommentar til Ole Have Jørgensens debatindlæg om djøfere, fagprofessionelle og udflytning? Så gå ind på webadresserne nedenfor og skriv dit bidrag til debatten.



[www.djoefbladet.dk](http://www.djoefbladet.dk)



[@djoefbladet](https://twitter.com/djoefbladet)

# Partidisciplin vokser imod vælgerenes ønske

Ny dansk forskning viser, at nutidens MF'ere i langt højere grad end fortidens indordner sig under disciplinen i deres parti. Det er en udvikling, som går imod vælgerenes ønske.



## 107. møde

02. juni 2017 kl. 09:00

## DAGSORDEN PKT. 35

2. (sidste) behandling af beslutningsforslag nr. 7C.  
Om en konsekvent linje over for asylansøgere, der begår kriminalitet i Danmark.

22	For
81	Imod
0	Hverken for/imod
103	I alt

Ved afstemninger i Folketinget vil knap 70 pct. af medlemmerne stemme med deres parti, selv når det strider mod deres personlige overbevisning.

 Forkastet

## RESUME

► Før lektor Helene Helboe Pedersen igangsatte et forskningsprojekt om personalisering i politik, forventede hun, at stadig flere danske politikere fremhæver personlige forhold og egenskaber for at brænde igennem hos vælgerne, og at de politiske partier derfor svækkes.

► Det er nemlig tesen i den internationale forskningslitteratur, men herhjemme ser det tværtimod ud, som om et stort flertal af MF'erne primært betragter sig selv som partiets repræsentanter, og at de hverken finder partidisciplinen snærende eller for hård.

► I en spørgeskemaundersøgelse, som Helene Helboe Pedersen har sendt til Folketingets medlemmer, svarer 70 pct. af de MF'ere, der har svaret, at de i en afstemning vil følge partiets position, selvom det strider imod deres personlige overbevisning.

► Det stemmer godt overens med vælgerne eget billede af politikernes adfærd, viser en tilsvarende vælgerundersøgelse. Men samtidig mener 65 pct. af vælgerne, at politikerne burde stemme efter deres egen holdning, også når den strider imod partiets position.

Af **Lars Lønstrup** Foto **Nicolai Linares/Ritzau Scanpix**

**D**anske vælgere efter-spørger politikere med personlige holdninger og værdier. Men politikerne i Folketinget går i modsat retning og følger i stigende grad partidisciplinen – også selv om partiets holdning strider imod, hvad de selv mener.

Det viser ny dansk forskning, som sætter tal på begge tendenser. På den ene side vil knap 65 pct. af de 1.192 repræsentativt udvalgte danskere, som forskerne har spurgt, have MF'ere, som stemmer ud fra deres personlige holdninger og værdier – også selv om det skulle gå imod partiets linje. På den anden side vil 7 ud af 10 politikere i Folketinget følge partiets position på et givent politikområde – også selv om det strider imod deres personlige holdning og overbevisning.

Det er lektor Helene Helboe Pedersen fra Institut for Statskundskab ved Aarhus Universitet, som står i spidsen for begge undersøgelser. Hun leder med økonomisk støtte fra Danmarks Frie Forskningsfonds Sapere Aude-program et flerårigt forskningsprojekt, som undersøger, om danske politikeres personlige egenskaber er begyndt at betyde mere i politik. Det er tendensen i bl.a. USA, hvor vælgerne gjorde forret-

ningsmanden og realitystjernen Donald Trump til præsident, og i Frankrig, hvor Emmanuel Macron med et helt nyt politisk parti i ryggen blev landets øverste politiske leder.

### 27.000 opdateringer

I en af sine undersøgelser stiller Helene Helboe Pedersen skarpt på danske politikeres lyst og vilje til at bruge deres personlige egenskaber og privatliv i direkte kommunikation med vælgerne over et dominerende socialt medie som Facebook. Her er analysearbejdet af i alt 27.000 opdateringer fra politikerne og 7,5 mio. reaktioner fra danske vælgere i fuld gang, mens undersøgelserne af vælgerne og politikernes holdninger til, hvor partitro politikerne bør optræde, altså allerede er nået frem til en konklusion. I en spørgeskemaundersøgelse, som Helene Helboe Pedersen har sendt til samtlige 179 medlemmer af Folketinget, svarer knap 70 pct. af deltagerne, at de i en afstemning vil følge partiets position, selv om det strider imod deres personlige overbevisning. Det er en kraftig stigning i forhold til 1980, hvor kun godt 40 pct. af MF'erne svarede ja til selvsamme spørgsmål, og det er en udvikling, der overrasker forskerne, fortæller Helene Helboe Pedersen.

### Voksende partidisciplin

”I litteraturen er der en forventning om, at der foregår en øget personalisering i moderne politik, hvor kandidaterne fremhæver deres individualitet, private forhold og personlige egenskaber for at brænde igennem i medier og hos vælgerne, og at partierne som følge deraf svækkes. Så det var også vores tese, inden vi påbegyndte projektet.

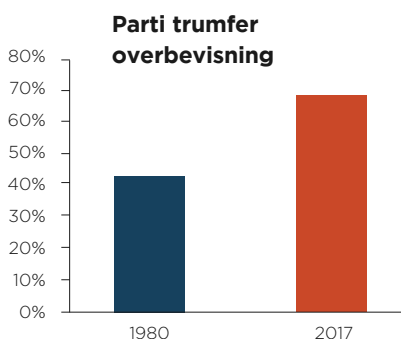
**” Disse resultater viser, at selv om vælgerne er kritiske over for stærk partidisciplin, så orienterer de sig stadig efter partierne, når de skal placere deres stemme.**

Helene Helboe Pedersen.

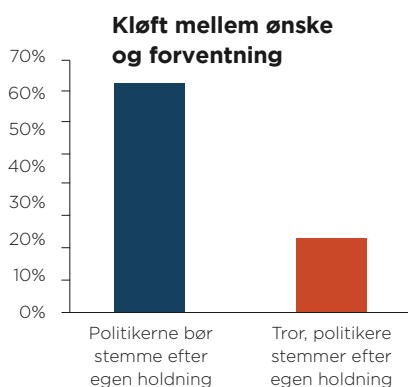
Men når vi spørger politikerne, afviser de den forventning. Tværtimod ser det ud, som om et stort flertal af MF'erne primært betragter sig selv som partiets repræsentanter, og at de hverken finder partidisciplinen snærende eller for hård,” siger hun.

Helene Helboe Pedersen henviser til, at andelen af MF'ere, som mener, det "er meget væsentligt at fremføre partiets politik", ifølge undersøgelsen er vokset fra 55 pct. til knap 80 pct. mellem 1995 og 2017. Så også på dette delspørgsmål er partidisciplinen i Folketinget steget kraftigt i de senere årtier.

Og det er tilsyneladende også den oplevelse, vælgerne har. Således tror kun knap 25 pct. af de 1.192 repræsentativt udvalgte deltagere i vælgerundersøgelsen, at politikerne ville stemme efter deres egen holdning, hvis den er i strid med partiets. Hvilket er langt mindre end de knap 65 pct. af vælgerne, som mener, at politikere *burde* stemme



**Kilde:** 1980: Spørgeskemaundersøgelse udsendt af Erik Damgaard til alle 179 folketingsmedlemmer, hvoraf 85 svarede. 2017: Spørgeskemaundersøgelse udsendt af Helene Helboe Pedersen til alle 179 folketingsmedlemmer, hvoraf 77 svarede.



**Kilde:** Spørgeskemaundersøgelse administreret af Helene Helboe Pedersen. 1.192 danske vælgere besvarede undersøgelsen



Politikerne betragter sig i højere grad som repræsentanter for et parti, og følere sig ikke bundet af snærende partibånd.

efter deres egen holdning, også når den strider imod partiets position.

### Vælgere mister tillid

Og 'regningen' for denne afstand imellem, hvad MF'erne efter vælgernes mening gør, og hvad de burde gøre, kommer bl.a. til udtryk ved, at vælgerne har lavere tillid til partitro politikere.

Således viser en sammenligning mellem vælgernes tillid til den politiker, der følger partilinjen, selv om den strider imod hans egen holdning, og den politiker, der står fast på sin egen holdning, en forskel på 10 procentpoint til fordel for sidstnævnte.

Den forskel er markant, og samme mønster tegner sig, hvis man spørger vælgerne, hvem af de to politikere de ville foretrække at stemme på. Men hvis man som et tankeeksperiment forestiller sig, at alle politikere blev sluppet løs af båndene til deres respektive partier og derefter udelukkende stemte efter deres egne præferencer, så er Helene Helboe Pedersen ikke sikker på, at vælgerne ville svare på samme måde.

Deltagerne i undersøgelsen forholder sig til et udgangspunkt, som er, at MF'ernes partidisciplin er voksende, og det har tilsyneladende bevirket, at mange vælgere mener, at partidisciplinen har taget overhånd, forklarer hun.

"Men man skal nok passe på med at

overfortolke denne diskrepans mellem vælgere og politikere, for når vi undersøger vælgernes reaktion på MF'ere, som bryder radikalt med partilinjen ved at melde sig ud af deres parti og genopstille for et nyt parti, et andet parti eller bliver løsgængere, så viser tallene, at partiskifterne har sværere ved at blive genvalgt. Så der er åbenbart grænser for, hvor frit og uafhængigt politikerne skal optræde efter vælgernes mening," siger Helene Helboe Pedersen – med reference til en tredje undersøgelse i forskningsprojektet.

### Løsgængere straffes

Denne undersøgelse strækker sig over en periode på 62 år (1953-2015), og her viser tallene, at de MF'ere, der klarede sig bedst ved valgene, var dem, der genopstillede for deres gamle parti. Her blev 74 pct. genvalgt. 61 pct. af MF'erne, der brød ud af deres gamle parti for at stifte et nyt, blev ligeledes genvalgt, mens kun 20 pct. af de MF'ere, der skiftede til et andet eksisterende parti, blev genvalgt. Og helt galt gik det for de blot fem politikere, der forlod deres parti for at blive løsgængere. Ved det efterfølgende valg fik ingen af dem stemmer nok til at fortsætte på Christiansborg.

"Disse resultater viser, at selv om mange vælgere er kritiske over for stærk partidisciplin, så orienterer de sig stadig





Foto: Shutterstock

**”Dagens politikere er måske i stigende grad optaget af at følge partidisciplinen, fordi det er vejen til en stabil og langvarig politisk karriere.**

Helene Helboe Pedersen.

efter partierne, når de skal placere deres stemme. De er ikke trygge ved politikere, som udelukkende stemmer efter deres egen overbevisning, for hvis alle politikere gjorde det, ville det skabe andre problemer for vores repræsentative demokrati,” fastslår Helene Helboe Pedersen.

”Som vælgere ville vi så komme på et fuldstændigt uoverkommeligt arbejde med at finde ud af, hvad alle MF’erne stemte på de politikområder, vi interesserer os for, frem for at bruge partierne som pejlemærke for, hvor vi skal lægge vores stemme,” siger forskeren.

Hun henviser desuden til, at omkring halvdelen af danske vælgere ifølge Danmarks Statistik stemmer på en partiliste

frem for at sætte deres kryds ved en personlig kandidat. Derfor er førnævnte tankeeksperiment, hvor man forestiller sig, at de politiske partier blev opløst i 179 personlige kandidater, netop kun et tankeeksperiment, der aldrig ville fungere i virkeligheden.

”Så selv om vælgernes dalende tillid til politikerne udgør et reelt problem, som medier og politikere jo også jævnligt adresserer i samfundsdebatten, så er der også en anden side af problemstillingen, som handler om, at vælgere måske kunne øge deres forståelse af nødvendigheden af, at vi har disciplinerede partier,” siger Helene Helboe Pedersen.

#### Politikere mere professionelle

Som en af de vigtigste forklaringer på den voksende partidisciplin i dansk politik peger hun på en øget professionalisering.

”Dagens politikere er måske i stigende grad optaget af at følge partidisciplinen, fordi det er vejen til en stabil og langvarig politisk karriere. Samtidig er partierne ressourcestærke og råder over to meget afgørende faktorer i forhold til at blive indvalgt i Folketinget. Det ene er magten til at opstille kandidater, det andet er de økonomiske midler til at finansiere kandidaternes valgkampagner.”

Helene Helboe Pedersen ser Donald Trump og Emmanuel Macron som eksempler på, at meget karismatiske personligheder i dag kan flytte et lands politik og skabe helt nye dagsordener.

”Men min tese er, at tendensen til personalisering af meget karismatiske politiske ledere ikke er ensbetydende med en generel personalisering af politik. I Danmark er der i hvert fald ikke noget, der tyder på det. I vores igangværende undersøgelser af, hvordan danske politikere bruger Facebook til at kommunikere direkte med vælgere, kan vi se, at det er deres politiske overvejelser og resultater, politikerne deler, frem for at fortælle om deres private liv med partner, børn og fritidsinteresser,” siger Helene Helboe Pedersen. ◀



## HELENE HELBOE PEDERSEN

- ▶ 38 år.
- ▶ **2015-2020** Forskningsleder på projekt om personalisering i politik med bevilling på i alt 6,6 mio. kr. fra Det Frie Forskningsråds Sapere Aude-program.
- ▶ **2014-** Lektor ved Institut for Statskundskab på Aarhus Universitet.
- ▶ **2011-2014** Adjunkt samme sted.
- ▶ **2010** Ph.d. i statskundskab, Aarhus Universitet.
- ▶ **2005** Cand.mag. i historie og samfundsfag, Aarhus Universitet.

## LÆS MERE

- ▶ Bøggild, Troels & Helene Helboe Pedersen (2017): ‘Campaigning on behalf of the party. Party constrains on candidate campaign personalisation’, *European Journal of Political Research*, accepted, DOI: 10.1111/1475-6765.12256.
- ▶ Nielsen, Marie Kaldahl & Helene Helboe Pedersen (2017): ‘Partiskift i Folketinget 1953-2015’ *Økonomi og Politik*, 90(3): 52-63.
- ▶ Klein, E. (2016): ‘The personal vote and legislative party switching’, *Party Politics*, On-Line First DOI: 10.1177/1354068816678886.

# BOGER

## Valide pointer i knudret sprog

Behovet for kompetente rådgivere er massivt. Men rådgivning handler om meget mere end erhvervspsykologi.

Af Joachim Sperling



### ANMELDELSE

Det er en god ide at skrive en rådgiverhåndbog. Der omsættes hvert år for milliarder af kroner i rådgiverbranchen, og derudover har de fleste større virksomheder stabe med økonomifunktioner, HR, IT osv., hvor betydelige dele af opgaverne består i at rådgive. Der efterspørges stadig mere rådgivning, fordi virksomhederne bliver mere specialiserede og videnstunge. Også som individer tyer vi til råd og dåd hos advokater, psykologer,

socialrådgivere og sportstrænere mv., og i familierne er vi hinandens rådgivere – sådan kunne man blive ved.

Det er også en gammel sandhed, at en god rådgiver skal kunne andet end at være dygtig til sit fag. Man skal have situationsfornemmelse og kunne navigere i sammenhænge, som rækker ud over éns egen faglighed. Som rådgiver bliver man konstant præsenteret for nye problemstillinger, og derfor er det også en spændende verden, mange gerne vil tage del i. Det er en god fornemmelse at kunne hjælpe andre.

Med andre ord – markedet for 'Rådgiverhåndbogen' er klart til stede, for naturligvis er man ikke som udgangspunkt klædt på til at være en god rådgiver. Forfatteren, Birgitte Nortvig, der er selvstændig konsulent, har via egne erfaringer konstateret, at mange rådgivningssituationer kunne have gavn af nogle af hendes erfaringer, og det har motiveret hende til at skrive 'Rådgiverhåndbogen.'

#### En snæver manual

Spørgsmålet er så bare, om bogens titel lever op til sit navn? En håndbog er nemlig, hvis nogen skulle have glemt det, et opslagsværk. Men selvom man nemt kan orientere sig i bogen, er den

alt for snæver til, at den kan kaldes en håndbog. Den er nærmere en lærebog i erhvervspsykologi, og det vil nogle læsere, herunder denne anmelder, irriteres over.

Eksempelvis står der ikke noget om, hvordan man som rådgiver styrer sin tid eller forventningsafstemmer opgaven med opdragsgiver ved at udfærdige en projektplan. Disse afgørende kompetencer hos en rådgiver optager slet ikke Birgitte Nortvig. 'Rådgiverhåndbogen' fungerer mest af alt som en manual til, hvordan selve processen kan komme til at fungere bedre, og som læser får jeg den lumske mistanke, at forfatteren synes, det er vigtigere at bevare den gode stemning end at opnå det rigtige resultat. Det er sikkert forment, men hvordan kan man ellers forklare en sætning som denne:

”Målet med behovsafdækningen er at bidrage til, at det eller de aktuelle behov beskrives og forstås – med afsæt i både det faktuelle og det følelsesmæssige behov.”

Hvad med bare at skrive, at man i en rådgivningssituation både skal være opmærksom på faktuelle og følelsesmæssige behov? Dette alt for fyldige og knudrede sprog, kombineret med pseudoakademiske ordkonstruktioner, kendetegner desværre store dele af



#### Om anmelderen:

**Joachim Sperling** Cand.polit. og direktør i Axcelfuture, der arbejder for et stærkere investeringsklima i Danmark. Han er desuden redaktør for DVCA's årsskrift om god corporate governance i kapitalfonde. Joachim Sperling har tidligere været ansat i Erhvervsministeriets departement, hvor han bl.a. var sekretær for den første Velfærdskommission.

bogen, og helt galt bliver det, når forfatteren slår fast, at:

”Game masteren adskiller sig fra de fire andre positioner ved at indtage samtalens metaniveau.”

Her burde den ansvarlige redaktør have grebet ind og sendt Birgitte Nortvig afsted på et skrivekursus. Det er egentlig ærgerligt, for kapitlet om ’Rådgiverens fem positioner’, som den uheldige sætning er taget fra, kan jeg sagtens se ideen i, og det er for mig at se bogens væsentligste. Her kommer forfatteren rundt om de roller, man kan indtage som rådgiver, og det er en god pointe, at man både kan være sparringspartner, ekspert og altså også ’game master’, og at man undervejs skal kunne skifte rundt mellem rollerne. Men i stedet for ordet ’game master’ kunne forfatteren have leget med begrebet autoritet, som bedre beskriver den position, man som rådgiver indtager, når man har styr på situationen og dermed har forudsætningen for at lede kunden hen til det ønskede resultat.

Behøver jeg at nævne, at Birgitte Nortvig også mener, at vi skal bruge ’mindfulness’, fordi det gør sindet stærkere? Hun kunne lige så godt have foreslået at vi dyrkede mere sex eller løb en lang tur. Hun gør egne oplevelser almengyldige, hvilket er ureflekteret og utroværdigt.

Ikke desto mindre anerkender jeg, at Birgitte Nortvig har adskillige valide og gennemtænkte pointer i sin bog. Der er masser af situationer på arbejdspladser, som udvikler sig til konflikter, fordi vi ikke har sat os ind i den andens position eller misforstår vores roller, og derfor bør flere virksomheder klæde deres medarbejdere bedre på via organisationspsykologiske værktøjer til at imødegå livets mange udfordringer.

Kunne Birgitte Nortvig ikke skrive en bog om det? ◀

’Rådgiverhåndbogen – værktøjer og metoder til værdiskabende rådgivning’. Af Birgitte Nortvig, Djøf Forlag.

## Om forfatterne:

**Birgitte Nortvig** driver selvstændig konsulentvirksomhed. Hun har gennem de sidste 20 år arbejdet med relationer og kommunikation og har stået for strategiske udviklingsprojekter, supervision og rådgiveruddannelser for både private og offentlige institutioner, politiske organisationer og fagforeninger.

## DMTALE



### Vejviser til 100 års indflydelse

CBS’ 100 års fødselsdag i 2017 er blevet markeret på mange måder. Nu også med en bog, der kortlægger det magtfulde netværk, der gennem årene har stået bag fortidens handelshøjskole og nutidens business universitet.

Bogens grundlæggende præmis er, at magt udøves i organisatoriske og institutionelle netværk – formelle som uformelle – og at denne magtudøvelse ikke altid får den opmærksomhed, den fortjener. Forfatterne fokuserer i bogen på de formelle netværk, som

denne magt er koncentreret i: Forskellige tillidshverv som bestyrelsesposter i private virksomheder eller NGO’er samt medlemskaber af offentlige råd og kommissioner, der bl.a. skal rådgive regeringer.

Udover at vurdere, hvordan netværksrelationerne generelt har udviklet sig gennem årene, om de er blevet flere eller færre, stærkere eller svagere, stiller forfatterne også skarpt på en række konkrete CBS-ledere og professorer og deres ’netværkshistorier’. Bogen er rigt udstyret med billeder og grafiske oversigter.

’CBS og magten – En kortlægning af netværk og indflydelseskanaler, 1917-2017’ Af Hubert Buch-Hansen, Christoph Ellersgaard, Lasse Folke Henriksen, Anton Grau Larsen og Joachim Lund, Djøf Forlag.

## DMTALE



### Fakta om et følsomt emne

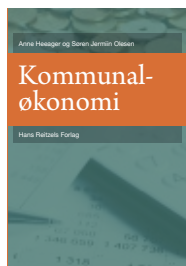
Menneskerettighederne er i disse år under politisk pres. Den Europæiske Menneskerettighedskonvention, som Danmark var med til at grundlægge op til dens ikrafttræden i 1953, har gennem årene jævnlige været genstand for kritik, men for første gang i dens levetid kommer kritikken ikke kun fra nogle få partier, men rejstes bredt i det politiske spektrum.

På den baggrund har forsker og underviser i folkeret og menneskerettigheder Jacques Hartmann skrevet

en bog, hvis formål er at skabe en bedre forståelse af Menneskerettighedskonventionen og dens indflydelse i Danmark. Forfatteren besvarer en række grundlæggende spørgsmål og gennemgår de i alt 15 sager, som Danmark i årenes løb har ’tabt’, og som primært har omhandlet retten til en retfærdig rettergang.

Bogen, som indeholder et fuldt optryk af konventionen og dens tillægsprotokoller, stiller skarpt på, hvordan flere af de tabte sager har haft stor betydning for det danske retssystem og de værdinormer, der hersker i Danmark.

’Danmark og Den Europæiske Menneskerettighedskonvention’ Af Jacques Hartmann, Ex Tuto Publishing.



### Det lokale råderum

De varetager en lang række opgaver – fra børnepasning og skoler til ældrepleje, fra arbejdsmarked til kollektiv trafik. Og de står for ca. halvdelen af de samlede offentlige udgifter. Derfor er det helt centralt at beskæftige sig med kommunernes økonomi, påpeger Anne Heeager og Søren Jermiin Olesen i

indledningen til deres nye bog.

Forfatterne gennemgår kommunernes opgaver og analyserer forholdet mellem deres ret til selvstyre og den statslige regulering af deres økonomi. Bogen beskriver også den kommunale budgetlægning og styringen af de kommunale udgifter. Det kommunale selvstyre er grundlovssikret, og idéen om en decentral offentlig sektor har stor politisk opbakning. Et særligt kapitel beskriver konsekvenserne af at decentralisere økonomien til de kommunale institutioner og kommunernes forskellige praksis på dette område.

Bogen er skrevet som lærebog til studerende, men henvender sig også til kommunernes administrative medarbejdere og ledere, der ønsker et mere indgående kendskab til den økonomiske virkelighed, de befinder sig i.

'Kommunaløkonomi'

Af Anne Heeager og Søren Jermiin Olesen, Hans Reitzels Forlag.



### Tag ordet i din magt

Lyset blænder, du sveder, alle i salen har blikket rettet mod dig. Ordet er dit, men har du det i din magt, nu hvor det gælder?

Hvis situationen kan give dig angstfornemmelser, er der hjælp at hente i sprogforskningschef Michael Kjær Ejstrups aktuelle bog. For ja, at skulle

holde tale kan virke skræmmende, medgiver han, men så er det heller ikke værre. Hvad enten du holder et indlæg for en større forsamling eller blot skal få en kollega, chef eller projektgruppe til at lytte i et mødelokale eller foran kaffeautomaten, handler det om at forstå den retoriske situation og agere velovervejet, hensigtsmæssigt og hurtigt. Samt ikke mindst at have fokus på dit publikums behov, forudsætninger og eventuelle forbehold.

Bogen giver en introduktion til klassiske retoriske begreber og talegenrer samt råd og vejledning om, hvordan sproget kan komponeres, så talen kan overbevise sit publikum. Den indeholder også en række eksempler på taler, der overbeviste – eller netop ikke gjorde det.

'Ordet fanger - Kunsten at overbevise og inspirere'  
Af Michael Kjær Ejstrup, Akademisk Forlag.

COI CENTER FOR OFFENTLIG INNOVATION

# #ipraktik

## LÆR NOGET NYT OM DIN EGEN OG ANDRES ARBEJDSPLADS

Deltag i den landsdækkende Innovationspraktik for alle offentlige arbejdspladser i uge 37

- Du kan deltage som praktikvært eller praktikant.
- Din arbejdsplads behøver ikke at arbejde specifikt med innovation. Det, som er helt almindeligt for jer, kan være nyt og nyttigt for andre.



Tilmeld jer på [coi.dk/ipraktik](http://coi.dk/ipraktik) senest 1. maj – og tag genvejen til nye ind- og udsigter

Kommentar:

# Målstyring – fra vadested til nytænkning



**Målmylder, dokumentations-overload, NPM-overstyring. Målstyring er i et vadested, både ifølge politikere og ledere i velfærdsprofessionerne.**

Forligspartierne på Christiansborg har besluttet at reducere antallet af obligatoriske mål i folkeskolen pga. utilfredshed med de begrænsninger og bindinger, målene gav skolerne. På universitetsområdet er et nyt koncept for målstyring – 'strategiske rammekontrakter' – netop introduceret.

Men det er ikke tilstrækkeligt blot at reducere antallet af mål. Det handler om at give slip på den stålfaste tro på, at man kan flytte organisationer i bestemte retninger med præcise lineære strategier, visioner og scenarier.

Man glemmer faktisk det vigtigste: "Ledelse i stor kompleksitet handler om ledere, der kan guide og inspirere i denne stigende kompleksitet, jo mere kompleks verden bliver, desto mere opstår behovet for at være nytænkende." (Djøfbladet 11.3.15).

Det er derfor nødvendigt at forbinde to forskellige tænkninger – stram styring og innovation. Nye løsninger handler om, at man skal kunne improvisere og lære folk, hvordan man tilpasser sig skiftende omstændigheder og uforudsete problemstillinger. Denne nye tænkning kan give en tiltrængt fornyelse og en mere dynamisk udøvelse af kerneopgaven.

## Eksperimenter nødvendige

Der er behov for, at der udvikles en ny praksis, en mere eksperimenterende 'prøve-at-fejle-kultur'. En fælles forståelse af, hvad der virker bedst, og

hvad der ikke virker, og mere fokus på effekter.

En praksis, hvor medlemmer af en professionel faglig gruppe eller enhed i fællesskab *systematisk* undersøger og evaluerer egen praksis. Det skaber og udvikler fælles læring og giver næsten automatisk fælles fodslag i teamet eller den 'samskabende' gruppe.

Der findes mange kendte metoder til dette. Det er metoder som strategisk aktionslæring, *collaborative inquiry* og reflekterende teams, blot for at nævne nogle.

## Skalér uden stram topstyring

Når 'ny målstyringsstrategi' er udarbejdet, og et pilotprojekt er fuldført, er næste skridt skalering, så projektet får momentum i organisationen. Men hvordan skaber man en tilgang til skalering, uden at det bliver til stram topstyring?

Udfordringen opstår, fordi skaleringsstrategier alt for ofte starter fra oven, hvor de i virkeligheden skulle starte fra neden. Når man antager, at metoder ét sted i organisationen automatisk kan overføres til et andet område. Med andre ord tvinger man en metode ned over de enkelte enheder uden at tage hensyn til den viden, de erfaringer og de ressourcer, som allerede findes, og som er opbygget over lang tid.

Det sociale område er et af de fagområder, som har længst erfaring med effekt- og evidensbaserede metoder i praksis. På dette fagområde arbejder de mest velfungerende teams med løbende fælles undersøgelse af, hvilke indsatser man sætter ind, og hvilke konkrete virkninger de har for borgerne, der er involveret. En evaluering finder sted ved hvert eneste møde med borgeren.

**” Skalér med respekt for den viden, der findes allerede, og lav en kobling mellem ny og eksisterende viden.**

Succesen for disse teams handler om, at styringsrammerne er eksplicitte og tydelige, samtidig med at der er individuel frihed i udøvelsen af egen praksis.

Budskabet er derfor: Skalér med respekt for den viden, der findes allerede, og lav en kobling mellem ny og eksisterende (tavs) viden. Og udvikl en fælles kultur for effektmåling, som er meningsfuld og ikke-bureaukratisk. Det skaber større mening og motivation for medarbejderne.

I sidste ende er strategi og målstyring noget, som først bliver en succes, når det udleveres i hverdagens praksis af medarbejderne. ◀

Venlig hilsen

**Andreas Borg**

Managing Partner,  
Konsulenthuset Social IQ.

**DELTA I DEBATTEN**

Har du en kommentar til  
Andreas Borg's indlæg?

👉 Så gå ind på: [www.djoefbladet.dk](http://www.djoefbladet.dk)



Medlemspris  
1.200,-

### FORVALTNINGSRET

Niels Fenger (red.)

Forvaltningsret er den største samlede fremstilling af den danske forvaltningsret og indeholder en grundig og systematisk gennemgang af alle hovedemnerne inden for forvaltningsrettens almindelige del.

1. udgave 2018  
1184 sider, hardcover  
Pris kr. 1.500,-



Medlemspris  
2.360,-

### LIGNINGSLOVEN MED KOMMENTARER

af Henrik Peytz

Lovkommentaren indeholder en omfattende gennemgang af ligningsloven med referater af ca. 2700 afgørelser og gengivelser af en lang række kildetekster.

2. udgave 2018  
3066 sider, 3 bind, hardcover  
Pris kr. 2.950,-



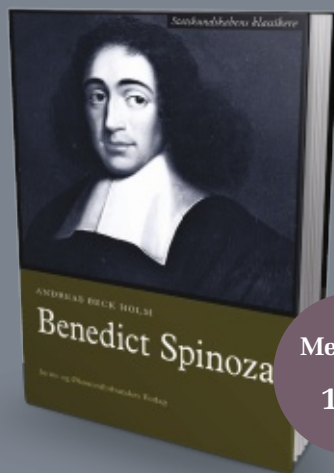
Medlemspris  
380,-

### ARBEJDSMARKEDETS REGLER 2018

Ole Hasselbalch (red.)

Bogen indeholder de vigtigste nationale og internationale arbejds- og ansættelsesretlige love, regler og overenskomster. Alle lovændringer, som har været offentliggjort til og med 1. januar 2018, er indarbejdet.

19. udgave 2018  
736 sider, softcover  
Pris kr. 475,-



Medlemspris  
120,-

### BENEDICT SPINOZA STATSKUNDSKABENS KLASSIKERE

af Andreas Beck Holm

Benedict Spinoza (1632-1677) er en af de væsentligste og mest radikale fornyere af den vestlige politiske filosofi i den tidlige modernitet. Denne bog gennemgår hans politiske tekster med særligt fokus på deres idéer om bl.a. demokrati, ytringsfrihed, religion, magt og ret.

1. udgave 2018  
139 sider, softcover  
Pris kr. 150,-



SÆRPRIS  
295,-

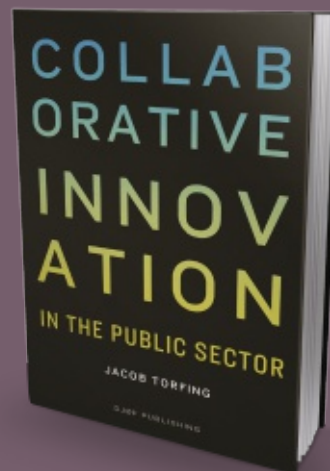
### DEN NYE PERSONDATARET PERSONDATAFORORDNINGEN

af Peter Blume

Persondataforordningen, 2016/679, ændrer dansk persondataret på mangfoldige måder. Den medfører nye krav til de dataansvarlige myndigheder og virksomheder, samt til databehandlerne. Bogen gennemgår hele forordningen.

1. udgave 2016  
405 sider, hardcover  
Normal medlemspris kr. 440,-  
SÆRPRIS kr. 295,-

### TILLYKKE TIL JACOB TORFING: 2017 OUTSTANDING ACADEMIC TITLE



Bogen *Collaborative Innovation in the Public Sector* af professor Jacob Torfing er af det amerikanske magasin 'Choice' blevet udpeget som en '2017 Outstanding Academic Title.'

# Nyheder fra Djøf Forlag



## DANSK SOCIOLOGI

*Dansk Sociologi* er et sociologisk tidsskrift, der fire gange om året sætter fokus på temaer som arbejdsliv, kultur, familie, køn og krop, identitet, religion og moral, politik og globalisering. De seneste numre indeholder bl.a. artiklerne:

- *'Og hvis vi så ikke må – jamen hvordan skulle vi vide det?'*  
*Kommunalt kontrolarbejde med socialt bedrageri*  
af Line Britt Madsen og Morten Frederiksen.
- *Plagiering i forskning – Videnskabsetiske og videnskabs-sociologiske aspekter* af Heine Andersen.
- *Akademikerprekariatet* af Torsten Geelan, Magnus Skovrind Pedersen og Malthe Øland Ribe.

LÆS MERE PÅ [WWW.DANSKSOCIOLOGI.DK](http://WWW.DANSKSOCIOLOGI.DK)

### TEGN ET ÅRSABONNEMENT

Individuelt  
abonnement

Medlems-  
pris  
400,-

Institutions-  
abonnement

Medlems-  
pris  
640,-

Studerende og  
pensionister

Medlems-  
pris  
240,-

Kunstig intelligens

# Kan robotter sælge forsikring?

**Bjarke Søndergaard** skal skille hype fra reelle forretningsmuligheder i kunstig intelligens hos Tryg.

Af **Mikkel Medom Jørgensen** Foto **Privatfoto**

**❓ Hvad går dit job ud på?**

Der er to dele af jobbet. For det første er der inspiratorrollen, hvor jeg løbende skal samle viden om, hvad der rører sig inden for kunstig intelligens. Den anden rolle er at sørge for, at implementeringen af valgt teknologi forløber godt, så der hurtigt kan skabes værdi. Det er i høj grad en facilitatorrolle i grænsen mellem IT og forretning, hvor det er vigtigt at bevare overblikket samt inddrage interne eksperter og leverandører efter behov.

**❓ Hvad skal man kunne i din stilling?**

Markedet for kunstig intelligens er fuldt af hype. Jeg vurderer, hvad der er overdrevet, og hvad der faktisk kan være med til at løfte vores forretningsstrategi. Jeg skal gøre op med forsikringens traditionelt konservative image og understøtte, at vi bliver frontløbere inden for kunstig intelligens, men samtidig sikre at der bliver skabt værdi fra de investeringer, som vi foretager os.

**❓ Hvad kan være et eksempel på en opgave?**

Lige nu arbejder vi blandt andet med chatbotter, som skal kunne varetage rådgivningsopgaver og endda sælge produkter direkte til vores kunder. Det er et spændende projekt, da det kombinerer ny teknologi med en ny måde at formidle forsikring på.

**❓ Kan den kunstige intelligens erstatte medarbejderne?**

Kunstig intelligens kan bruges til både at erstatte og understøtte medarbejderne. De opgaver, som i dag bliver overtaget af den kunstige intelligens, er typisk opgaver, som er mindre attraktive. ◀



## BJARKE SØNDERGAARD

- ▶ **2018** System Development Manager, Artificial Intelligence & Robotics, Tryg.
- ▶ **2016** Robotics process architect, Accenture.
- ▶ **2015** Management consulting analyst hos Accenture.
- ▶ **2012** University of the Chinese Academy of Sciences.
- ▶ **2009** Copenhagen Business School.

# NYT JOB

**SKAL VI OGSÅ HAVE DIT JOB-SKIFTE MED PÅ LISTEN? SÅ OPDATER DINE OPLYSNINGER PÅ MITDJOEJF.DK**

## A-D

**Alf Banke**  
Jura  
Odense Kommune  
**Fra** Jurist  
**Til** Norddjurs Kommune

**Amanda Madsen Lauridsen**  
Scient.pol.  
**Fra** Region Midtjylland, Hospitalsenhed Vest  
**Til** AC-fuldmægtig Viborg Kommune

**Anders Steen Johansen**  
Scient.adm.  
**Fra** Odsherred Kommune  
**Til** Økonomikonsulent Lyngby-Taarbæk Kommune

**Anna Helene Berg Møller**  
Jura  
**Fra** Erhvervsministeriet  
**Til** HR-partner Egedal Kommune

**Anne Mette Kargaard Svendsen**  
Jura  
**Fra** Styrelsen for Patientsikkerhed  
**Til** AC-fuldmægtig, cand.jur. Syddansk Universitet

**Aske Højby Müller**  
Scient.pol.  
**Fra** Københavns Universitet (Studiested)  
**Til** Fuldmægtig Danmarks Meteorologiske Institut

**Casper Poulsen**  
Samfundsvidenskabelig bachelor  
**Fra** Roskilde Universitet (Studiested)  
**Til** EU-konsulent Landsorganisationen i Danmark

**Charlotte Kloster Pingel Sæbye**  
Jura  
**Fra** Den Europæiske Centralbank  
**Til** Lawyer-linguist EU-Domstolen

**Christian Andreassen**  
Jura  
**Fra** Aalborg Universitet (Studiested)  
**Til** Commercial Property Agent Colliers International Danmark

**Christian Jespersen**  
Polit.  
**Fra** Arbejdssøgende  
**Til** Fuldmægtig Region Hovedstaden, Rigshospitalet

**Daniella Andersen Wellejus**  
Scient.pol.  
**Fra** Arbejdssøgende  
**Til** Projektkoordinator Svendborg Kommune

## E-L

**Elvira Amanda Hartmund**  
Jura  
**Fra** Arbejdssøgende  
**Til** Cand.jur. & direktør Hartmund Law

**Eva Birgitte Bartels Hansen**  
Polit.  
**Fra** Arbejdssøgende  
**Til** Chefkonsulent Region Hovedstaden, Herlev og Gentofte Hospital

**Eva Tersbøl**  
Scient.adm.  
**Fra** Programleder  
**Til** Frivillighovedstad Aarhus 2018

**Frederik Karstrøm Frederiksen**  
Scient.adm.  
**Fra** Arbejdssøgende  
**Til** Økonomikontroller Slagelse Kommune

**Henrik Winther Sørensen**  
Scient.soc.  
**Fra** Halsnæs Kommune  
**Til** Digitaliseringskonsulent Rødovre Kommune

**Jakob Kæstel Madsen**  
Scient.pol.  
**Fra** Radius Kommunikation  
**Til** Analysekonsulent Dansk Erhverv

**Jeppe Munck**  
Polit.  
**Fra** Københavns Politi  
**Til** Fuldmægtig Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte

**Jesper Schnoor Bendtsen**  
Scient.pol.  
**Fra** Aarhus Kommune  
**Til** Senior IT Analyst Bestseller

**Lars Rugholm Nielsen**  
Scient.pol.  
**Fra** Arbejdssøgende  
**Til** Fuldmægtig Erhvervsstyrelsen

**Lisbeth Arne Nordager Thonbo**  
Jura  
**Fra** Arbejdssøgende  
**Til** Videnskabelig assistent Aarhus Universitet

**Louise Kastrop**  
Scient.pol.  
**Fra** Udenrigsministeriet  
**Til** Fuldmægtig Energi-, Forsynings- og Klimaministeriet



## M - N

### **Maiken Kjær Milthers**

Scient.pol.  
**Fra** CISU Civilsamfund i Udvikling  
**Til** Specialkonsulent  
VIA University College

### **Mia Dahl Mikkelsen**

Jura  
**Fra** Aalborg Universitet  
**Til** Fuldmægtig  
Skatteankestyrelsen

### **Monica Mondragon Blindkilde**

**Dalgaard**  
Jura  
**Fra** Siemens Gamesa Renewable  
Energy  
**Til** Fuldmægtig  
Forsvarsministeriets  
Personalestyrelse

### **Morten Kruse**

Polit.  
**Fra** Den Danske Ambassade i Kina  
**Til** Fuldmægtig  
Udenrigsministeriet

## O - S

### **Ole Hilden**

Soc.  
**Fra** Sorø Kommune  
**Til** Demensrådgiver  
Næstved Kommune

### **Oluf Steen Carstensen**

HA  
**Fra** Københavns Kommune  
**Til** Projektleder  
Lyngby-Taarbæk Kommune

### **Rebecca Fries Jessen**

Jura  
**Fra** Bygningsstyrelsen  
**Til** Advokat  
Eniig Holding

### **Rikke Kærgaard-Robinson**

Jura  
**Fra** Region Midtjylland  
**Til** Adjunkt  
VIA University College

### **Signe Amalie Bjelke Bjarløv**

BSc in Market and  
Management Anthropology  
**Fra** Gito Holding  
**Til** Office & Marketing  
coordinator  
Muehlhan Wind Service

### **Simon Fasterkjær Kjeldsen**

Jura  
**Fra** Kromann Reumert  
**Til** Fuldmægtig  
Udenrigsministeriet

### **Sofie Holme Andersen**

Polit.  
**Fra** De Økonomiske Råd  
**Til** Analytiker  
Arbejderbevægelsens  
Erhvervsråd



# Deltag i debatten på

## djoefbladet.dk



**Jeg sørger for, at der er  
en læge, hvor du bor**

Mette Riishøj Mathiasen, AC-fuldmægtig

Se dine muligheder på [job.regionsyddanmark.dk](http://job.regionsyddanmark.dk)

Som AC-fuldmægtig i Region Syddanmarks Praksisafdeling er min vigtigste opgave at sørge for, at der er læger til alle regionens borgere. Jeg er for eksempel med til at oprette lægeklinikker, hvis en læge stopper, og der ikke er nogen til at overtage praksis. På den måde er jeg med til at sikre, at borgerne kan få den bedst mulige behandling, der hvor de bor.


Det er fedt at få lov til at være med på projekter, der har en betydning - både politisk og for borgerne. Jeg løser reelle problemer og jeg kan se, at mit arbejde gør gavn.



Region Syddanmark

## ARRANGEMENTER OG KARRIEREWORKSHOPS

Alle arrangementer er med få undtagelser gratis.

 Tilmeld dig på [djoef.dk/kalender](http://djoef.dk/kalender)

### For medlemmer af Djøf Advokat

#### Den nye (digitale) generation af advokater

Vær med til at debattere, hvordan den kommende generation af advokater kommer til at arbejde.

**Onsdag 14. marts kl. 18-20.30**  
København

### Boost din karriere – kend din markedsværdi

Kom og bliv afklaret om dit næste skridt i karrieren. Sæt ord på din markedsværdi, så du kan matche dit næste relevante job.

**Torsdag 15. marts kl. 9-16.30, Aarhus**

**Onsdag 21. marts kl. 9-12, Odense**

### Faglig ledelse

Kom til debatmøde, hvor vi diskuterer samarbejdet mellem djøfere og fagprofessionelle. Hvordan skaber vi gensidig respekt om hinandens fagligheder?

**Torsdag 15. marts kl. 16.30-18.30, Aalborg**

**Tirsdag 17. april kl. 17-19.15, København**

### Styr dit valg

De valg, vi træffer, er essentielle for, om vi trives i vores arbejde. På denne workshop lærer du at tackle de små og store valgprocesser på arbejdet og i hverdagen.

**Mandag 19. marts kl. 8.30-10.00, København**

### Hvordan samarbejder man om forebyggelse af ekstremisme og radikalisering?

Hør om PSP-modellen, som er et systematiseret samarbejde mellem psykiatri, de sociale myndigheder og politiet.

**Mandag 19. marts kl. 17-19, København**

### Fra strategi til succes

Hvordan omsætter man sin virksomhedsstrategi til en daglig praksis, hvor medarbejderne er involverede og engagerede i at skabe succes?

**Mandag 19. marts kl. 17.30-19, Aalborg**

### Er en mentor noget for dig? Webinar

Find ud af, om en mentor kan være det næste skridt i din karriere. Mødet er for alle, som er i arbejde.

**Tirsdag 20. marts kl. 8.45-10**

### For ledere

#### Agil strategi

##### - morgenmøde for ledere

Moderne ledere har behov for at kunne justere og tilpasse deres taktiske aktiviteter langt hyppigere og mere radikalt, end de plejer.

**Tirsdag 20. marts kl. 8-10, København**

**Mandag 9. april kl. 8-10, Aarhus**

### Job- og karrieremuligheder i Implement Consulting Group

Mød virksomheden, og få et unikt indblik i dens forretning. Kom og hør mere om karrieremuligheder i det nordiske konsulenthus.

**Tirsdag 20. marts kl. 16-17.30, København**

### Job og karriere i EU


Kom og bliv inspireret af EU's tidligere klimakommissær, Connie Hedegaard, der giver sin vinkel på, hvorfor det er vigtigt for Danmark, at der er danskere ansat i EU.

**Tirsdag 20. marts kl. 17-19.30, Aarhus**

## Meld dig til EU's ansættelsesprøve

Har du besluttet dig for at gå op til EU's ansættelsesprøve, generalist-concoursen i 2018? Så kan du få hjælp til forberedelsen ved at deltage i et træningsforløb i concoursens første del, stopprøven. Træningen finder sted både i Aarhus og København.


**Tilmeldingsfrist: 28. marts.**

 Se mere, og tilmeld dig på [djoef.dk/traeningkort](http://djoef.dk/traeningkort)

## Nå dine mål med værktøjer fra work-life balance

Hvordan opnår du balance mellem job og privatliv? Få inspiration til, hvordan du kommer i balance i hverdagen og får overskud til at nå dine mål. Mød virksomheden AbbVie, der i november 2017 blev kåret som Danmarks bedste arbejdsplads af 'Great Place to Work'.

**Torsdag 15. marts kl. 16.30-19.30, København**

 Se mere, og tilmeld dig på [djoef.dk/balance](http://djoef.dk/balance)





# Velkommen til **Djøf Forum 2018**

## Innovative strømninger fra fremtiden

I år stiller vi skarpt på innovativ tankegang, og hvordan virksomheder får mest ud af digitale løsninger. Aftenens oplægsholdere vil give dig et spændende indblik i, hvordan virksomheder kan og skal skabe rum for innovation, og hvad det stiller af krav til fremtidens leder og medarbejder.

Du møder:

- **Aric Dromi**, futurolog og professionel ballademager
- **Lucy Adams**, direktør for Disruptive HR og tidligere HR-direktør hos BBC
- **Magnus Lindkvist**, trendspotter og forfatter
- **Nynne Bjerre Christensen**, moderator på Djøf Forum, journalist, moderator.dk


Oplæg og diskussion foregår på engelsk.

**Torsdag 22. marts kl. 16.30-22.00 i Øksnehallen, København**

 Se mere, og tilmeld dig på [djoef.dk/forum2018](http://djoef.dk/forum2018)

## Live streaming af Djøf Forum

Oplev Djøf Forum hjemmefra eller mød op i Aalborg, Aarhus, Esbjerg eller Odense

 Se mere, og tilmeld dig på [djoef.dk/forumlive](http://djoef.dk/forumlive)

### Job i udlandet - fredagscafé

Drømmer du om job eller karriere i udlandet, så kom til fredagscafé, og få inspiration og viden fra nogle af dem, der allerede er flyttet til udlandet.

**Fredag 23. marts kl. 15.30-17.30, København**

### Nyuddannet og jobsøgende? Sådan får du mere energi i din jobsøgning

Er du også nyuddannet og stresset over at være jobsøgende? Kom på denne workshop, og bliv klogere på, hvordan du tackler presset.

**Torsdag 5. april kl. 9-12, København**

### Succes med LinkedIn

Har du en personlig strategi på LinkedIn? Find ud af, hvordan du får det optimale ud af LinkedIn, så du fortæller den autentiske historie om dig selv og din faglighed.

**Tirsdag 10. april kl. 8.30-10, København**  
**Onsdag 11. april kl. 8.30-10, Aalborg**

### Kortlæg og brug dit netværk i jobsøgning

Hvordan skaber du et godt netværk? Kom til denne workshop, og få konkrete redskaber til at bryde barrieren og skabe et netværk, der matcher dine mål.

**Tirsdag 10. april kl. 9.30-12, København**

### Karriere som jurist i privat virksomhed

Er du nysgerrig på, hvilke opgaver du løser som jurist i private virksomheder? Kom og mød jurister med forskellig erfaring fra erhvervslivet.

**Torsdag 12. april kl. 17-20, København**

### Jobsøgning - sådan gør du

Hvordan skriver du den gode ansøgning og det målrettede cv? På workshoppen stiller vi også skarpt på, hvordan du brænder igennem til jobsamtalen.

**Mandag 16. april kl. 10-15, København**

## SET I PRESSEN

*”Vi skal tage fat, og vi skal tage hårdt fat for at fremtidssikre en kompetent arbejdsstyrke – vi kan ikke vente længere. Det gælder hele vejen rundt, fra ufaglærte til de, der har taget en lang, videregående uddannelse.”*

Henrik Funder, formand for Djøf Privat i et blodindlæg i Børsen om ønskerne for 2018. **8.1.2018**

*”Heldigvis ser vi kun få af den slags sager i Djøf, hvor medarbejdere fysisk bliver forulempet, men der er ingen tvivl om, at vi ser tegn på en forræelse i samfundet, hvor verbale overfald, fx på de sociale medier, er blevet en del af omgangstonen.”*

Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig, i Avisen.dk om domfældelsen efter overfaldet på en medarbejder i SKAT. **6.2.2018**

*”Man er sårbar som studerende, fordi man er lavest i fødekæden. Alligevel bliver man tvunget til at træffe et svært valg om, hvor grænsen går for at føle sig krænket, og hvornår noget er virksomhedskultur.”*

Christian Nør-Larsen, formand for Djøf Studerende, i Universitetsavisen om Djøfs undersøgelse af seksuel chikane af studerende i studiejob. **7.2.2018**

*”Resultatløn er et almindeligt styringsværktøj i både den offentlige og private sektor. Det er et nyttigt værktøj for arbejdsgiveren.”*

Henning Thiesen, formand for Offentlige Chefer i Djøf, i DR P1 Morgen om resultatløn til offentlige chefer. **19.2.2018**


# ”Det kreative og forhandlende er der stadig behov for i fremtiden”

Sådan lyder hjerneforsker Troels Kjærs bud på, hvad teknologi kommer til at betyde for djøfernes kompetencer på fremtidens arbejdsmarked.

Du kan møde ham og flere andre eksperter, når vi sætter fremtidens arbejdsmarked til debat.

Hvad skal vi kunne? Hvilke kompetencer er der brug for? Hvad viser tendenserne? Bliv klog på de forventninger og udfordringer, der venter.

Fordyb dig i analyser, læs artiklerne, deltag i arrangementer, og bidrag med din indsigt til fremtidens arbejdsmarked.

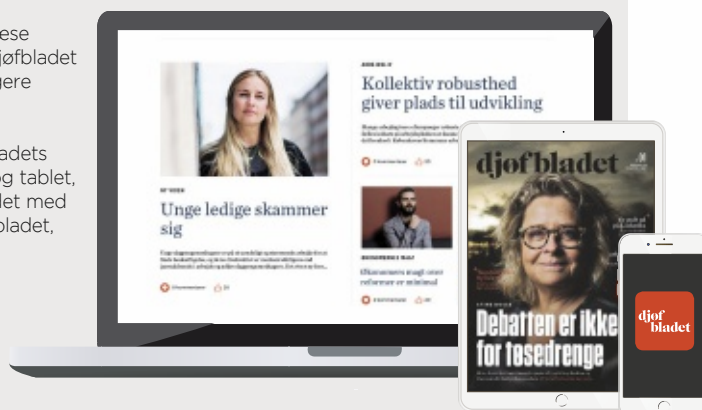
 [djoef.dk/aworkingfuture](http://djoef.dk/aworkingfuture)

## Prøv Djøfbladets nye app

Med appen kan du læse seneste udgave af Djøfbladet og finde alle de tidligere udgivelser i arkivet.

Når du henter Djøfbladets app til smartphone og tablet, kan du tage Djøfbladet med dig overalt og læse bladet, når det passer dig.

 [djoefbladet.dk/app](http://djoefbladet.dk/app)



# DJØFS KURSER OG UDDANNELSER

## – UDPLUK FRA KURSUSKALENDEREN

 Læs mere, og tilmeld dig på [djoef.dk/kurser](http://djoef.dk/kurser)

### Digital transformation i praksis

Få et digitalt mindset og praktiske metoder til at drive digital udvikling af produkter, forretningsmodeller og organisationen.

**Opstart: 2. maj 2018**

**Medlemspris: 19.900 kr. ekskl. moms**

### Proceskonsulentuddannelsen

Bliv bevidst om din rolle som forandrings-agent, og kvalificer dine metoder og proces-teknikker, og skab bedre forandringer.

**Opstart: 16. maj 2018**

**Medlemspris: 40.500 kr. ekskl. moms**

### Effektiv kommunikation og personlig stil

Giv dit budskab et personligt udtryk. Skab balance mellem form og indhold, og levér budskabet med naturlig autoritet og gennemslagskraft.

**Opstart: 7. maj 2018**

**Medlemspris: 12.200 kr. ekskl. moms**

### Dit personlige lederskab

Brug din personlighed til at få det bedste frem i andre, og nå synlige resultater. Du lærer at bringe dig selv ind i din ledelse.

**Opstart: 14. maj 2018**

**Medlemspris: 23.700 kr. ekskl. moms**

### Grundlæggende projektledelse

Vil du være en systematisk projektleder? Lær de grundlæggende metoder inden for projektledelse, og driv flere succesfulde projekter.

**Opstart: 15. maj 2018**

**Medlemspris: 9.500 kr. ekskl. moms**

### Ny ferielov

Du får et solidt overblik over ferieloven og bliver i stand til at tackle de mest drilske ferieregler, både de nye og de gamle.

**Opstart: 24. maj 2018**

**Medlemspris: 4.100 kr. ekskl. moms**

### Grundlæggende sagsbehandling

Bliv en bedre sagsbehandler og rådgiver intern i organisationen. Du lærer de basale regler for sagsbehandling i en offentlig myndighed.

**Opstart: 7. juni 2018**

**Medlemspris: 3.500 kr. ekskl. moms**

### Konfliktåndtering og det gode samarbejde

Skab positive og værdiskabende samtaler gennem nye vaner og handlemønstre. Håndter konfliktfyldte situationer, og øg arbejdsglæden.

**Opstart: 28. maj 2018**

**Medlemspris: 11.400 kr. ekskl. moms**

### Politisk kommunikation og strategi

Bring dit arbejde med politisk kommunikation op på et højere niveau. Lær at håndtere medierne, og påvirk den politiske dagsorden.

**Opstart: 2. maj 2018**

**Medlemspris: 10.200 kr. ekskl. moms**

*Tag et kort kursus, og hold dig opdateret med den nyeste viden. Eller fordyb dig på en længere uddannelse.*

## Forhandlerkonferencen

Hør de centrale forhandlere fra OK18 fortælle om deres syn på forhandlingerne og resultatet. Og få nye perspektiver på den danske model.

**Opstart: 30. maj 2018**

**Medlemspris: 6.200 kr. ekskl. moms**

 Læs mere på [djoef.dk/forhandlerkonferencen](http://djoef.dk/forhandlerkonferencen)



## Walk to explore

Tag vandrestøvlerne på, og find dit personlige ståsted som leder gennem samtaler med andre ledere i storslået natur langs Atlanterhavet.

**Opstart: 19. september 2018**

**Medlemspris: 26.000 ekskl. moms**

 Læs mere på [www.djoef.dk/walk](http://www.djoef.dk/walk)

## BREVKASSE

## SKRIV TIL OS

Skriv til Djøfs panel af rådgivere, hvis du har spørgsmål om ansættelsesforhold, karrieremuligheder, overenskomster, regler og lovgivning, faglige netværk eller andet, der optager dig i forbindelse med arbejdsliv eller studier. Et udvalg af spørgsmål og svar bringes her på siderne. De indsendte spørgsmål kan eventuelt blive forkortet eller lettere redigeret.

Send dine spørgsmål til [bladet@djof.dk](mailto:bladet@djof.dk). Husk også at skrive dit fulde navn og mailadresse til brug for redaktionen og rådgiverne. Hvis du ønsker, at dit spørgsmål i bladet bliver underskrevet med pseudonym i stedet for navn, bedes du gøre opmærksom på det.

På [djof.dk](http://djof.dk) finder du masser af information om bl.a. jobsøgning, løn, ansættelsesvilkår, karriere, faglige netværk og mentorordninger. Klik blot ind på 'Rådgivning og karriere'.

Som medlem er du også altid velkommen til at ringe til Djøfs rådgivning på telefon 33 95 97 00. Vi har åbent på hverdage fra klokken 9.00-16.00.

Du kan også altid skrive til Djøf på [djof@djof.dk](mailto:djof@djof.dk).



**René Óli Rasmussen**  
Chefkonsulent

Uddannet cand. jur. Underviser på Djøfs kurser i lønforhandling og holder kurser i

ansættelsesret. Forhandler overenskomster og rådgiver medlemmer på alle niveauer – både medarbejdere, ledere og direktører.



**Christine Stemmann Johansen**  
Chefkonsulent

Juridisk chefkonsulent i Djøf med speciale i ansættelsesret. Rådgiver om Djøf-medlemmernes

ve og vel på arbejdsmarkedet, fx de bedst mulige karrierespring, fratrædelsesaftaler og bonusordninger. Jurist og advokat samt MSc i HR.



**Frederik Iuel**  
Chefkonsulent

Chefkonsulent i Djøf Karriere og Erhverv. Rådgiver, coacher og underviser i karriereudvikling,

personlig ledelse, jobtrivsel og jobsøgning. Erfaren og certificeret coach, uddannet cand.scient.adm. og MSc i social policy analysis.

## Har jeg pligt til at tage 'Twitter-tjansen'?

**?** Min arbejdsgiver vil meget gerne have, at jeg 'brander' min arbejdsplads på forskellige sociale medier (LinkedIn, Twitter m.v.). De vil gerne have, at jeg bruger min egen profil. Jeg synes ikke rigtig, det er noget for mig. Kan jeg sige nej, når jeg nu ikke har lyst?

\*Skeptikeren\*

### Kære medlem,

**!** Tak for dit spørgsmål. Vi oplever, at flere medlemmer bliver mødt med et ønske fra arbejdsgiver om, at de promoverer deres arbejdsgivere på LinkedIn, Twitter, Facebook m.v. Det er dog ikke alle medarbejdere, der ønsker at dele job-relaterede oplysninger i deres (digitale) netværk eller vil være aktive på sociale medier.

Nogle af de spørgsmål, medarbejderne tit grubler over i den situation, er:

Det kan være svært at komme uden om arbejdsgivers anmodning, for det er din chef, som leder og fordeler arbejdet. Det vil med andre ord sige, at han/hun bestemmer, hvad du skal lave, hvornår og hvordan. Din arbejdsgiver vil derfor godt kunne bestemme, at det er en del af dine arbejdsopgaver at være aktiv på sociale medier. Du må derfor afsøge, om arbejdsgiver blot mener, at det er en god idé, eller om der er et reelt krav om, at du skal påtage dig 'Twitter-tjansen'?

Din arbejdsgiver vil dog ikke kunne kræve, at du stiller din personlige profil til rådighed.

Arbejdsgiver må i stedet selv stille de rette profiler til rådighed. Du kan f.eks. foreslå, at der oprettes en virksomhedsprofil, der repræsenterer hele virksomheden, eller en medarbejderprofil, hvoraf det fremgår, at du er til stede på mediet i din funktion som medarbejder i virksomhed XX.

Jeg anbefaler, at du får afklaret følgende punkter:

- Drøft med arbejdsgiver, om der et behov for, at netop du er aktiv på det sociale medie på virksomhedens vegne.
- Afdæk, hvad arbejdsgiver vil opnå ved at bruge det pågældende sociale medie.
- Undersøg, om der er en personalepolitik om brugen af sociale medier på din arbejdsplads. Er der ikke det, så lav nogle retningslinjer sammen med arbejdsgiver, så der er enighed om forventningerne til arbejdsopgaven.
- Afstem forventninger til hyppighed, målgruppe m.v.
- Bed din arbejdsgiver om hjælp til at oprette profilen.
- Afklar, hvem der ejer 'din' profil. På den måde er der ikke tvivl om, hvorvidt du fortsat kan benytte profilen efter din fratrædelse.

Husk, du er også meget velkommen til at kontakte os på tlf.: 33 95 97 00 eller på [djof@djof.dk](mailto:djof@djof.dk), hvis du ønsker at drøfte problematikken yderligere.

\*/René Óli Rasmussen

## Kan jeg få halv løn under barsel?

**?** Jeg er gravid. Jeg kan læse i min kontrakt, at jeg er omfattet af barsellovens og funktionærlovens bestemmelser. Som jeg kan tyde mig frem til, betyder det, at jeg har ret til halv løn. Min arbejdsgiver siger, at der ikke er en barselsaftale på arbejdspladsen. Jeg har en månedsløn på 31.000 kr. Betyder det, at jeg kun kan få halvdelen af det under min barsel?

\*Gravid\*

### Kære medlem

**!** Tak for din henvendelse – og tillykke med den kommende familieførelse.

Efter funktionærloven har du krav på halv løn i 4 uger før termin og 14 uger efter fødsel. Den resterende orlov vil være på barseldagpenge. Da halvdelen af din månedsløn på 31.000 kr. vil være mindre end dagpengesatsen, vil du i stedet få dagpenge. Dagpengesatsen er p.t. 18.633 kr. pr. måned.

Djøfs undersøgelser viser, at 76 procent af de kvindelige medarbejdere, som har haft barselsorlov inden for de seneste to år, har haft bedre barselsvilkår end funktionærloven. Jeg vil derfor anbefale, at du forsøger at





forhandle dine barselsvilkår. Typisk fordeler den lønnede barsel sig sådan, at kvindelige medarbejdere har ret til fuld løn fire uger før termin og 24 uger efter fødslen.

Er det ikke muligt at indgå en aftale om fuld løn under orlov, vil jeg anbefale, at du gør din arbejdsgiver opmærksom på de muligheder, der er i barselsfondene. Din arbejdsgiver skal nemlig betale til en barselsfond. Barselsfonden åbner for en øget refusionsmulighed for din arbejdsgiver, som betyder, at din arbejdsgiver vil kunne tilbyde dig en højere løn under barsel, uden at det resulterer i en øget lønudgift.

Igennem refusionen kan du få en timeløn svarende til 179,51 kr. plus feriepenge. Det giver en månedsløn på 28.780,83 kr. plus feriepenge. Din arbejdsgiver kan således få refunderet 185,79 kr. inkl. feriepengene. Refusionen består af barselsdagpenge fra Udbetaling Danmark og refusion fra Barsel.dk.

Din arbejdsgiver kan få refusion fra fire uger før forventet fødsel, to uger efter fødsel og yderligere 25 ugers fællesorlov, der kan deles mellem dig og faren.

Selv om arbejdsgiver er pligtig til at betale til en barselsfond, er arbejdsgiver dog ikke forpligtet til at give medarbejderen en løn svarende til det, der kan refunderes fra fonden. Du skal derfor indgå en aftale med din arbejdsgiver om løn under orlov svarende til refusionen.

Du er velkommen til at kontakte os på tlf.: 33 95 97 00 eller på [djoef@djoef.dk](mailto:djoef@djoef.dk) for at blive klædt på til din forhandling.

/René Óli Rasmussen

## Dansk eller engelsk ansøgning?

Jeg er snart færdiguddannet og skal i gang med at søge job. Nogle af de jobopslag, jeg ser, er på engelsk, men er fra en dansk virksomhed. Jeg er derfor i tvivl,

om jeg skal søge stillingen på dansk eller engelsk. Det samme gælder CV'et. Er der nogle 'regler' for sprog i ansøgninger?

Cand.merc. in spe

### Kære medlem

Gennem mit arbejde her i Djøf giver jeg løbende CV- og ansøgningsfeedback til vores medlemmer. I den seneste tid har jeg faktisk oplevet, at nogle medlemmer vælger at skrive en ansøgning på dansk, selv om selve jobopslaget er på engelsk.

Medmindre der står direkte i jobopslaget, at ansøgningen skal være på et bestemt sprog, er der i princippet frit slag. Dog vil jeg råde dig til at søge på det sprog, som afsenderen skriver på. Når et jobopslag er skrevet på engelsk, er der en grund til det. Virksomheden kan – selvom den er dansk – have engelsk som concernsprog eller være en international virksomhed, hvor det er et must, at medarbejderne taler og skriver engelsk.

Hvis du skriver ansøgningen på dansk, risikerer du, at modtageren sætter spørgsmålstejn ved dine sprogkunderskaber, og du kan i værste fald blive sorteret fra. Derudover kan rekrutteringsudvalget være besat med engelsktalende medarbejdere, der ikke vil kunne forstå en dansk ansøgning. Søg derfor altid stillingen på det sprog, som jobopslaget er i, uanset om det er et krav i stillingsopslaget. Det danske arbejdsmarked bliver stadig mere internationalt, og vi vil fremover kun se flere engelske jobopslag på 'danske' stillinger, men hvor djøferen arbejder i en international kontekst.

► Hvis du har behov for sparring, er du velkommen til at booke en CV- og ansøgningsfeedback på

📄 <https://www.djoef.dk/r-aa-dgivning/jobsoegning/f-aa-feedback/bookingsystem.aspx>

Held & lykke med jobsøgningen!

/Christine Stemmann Johansen

## Hjælp, jeg scorer lavt på feedback!

👉 Jeg er økonomichef i en stor industrivirksomhed, hvor jeg efter nogle organisationsændringer er blevet leder for nu 17 specialiserede og relativt højtuddannede medarbejdere. Mine folk er hamrende dygtige, de trives med stort ansvar og er godt selvkørende. Som leder ser jeg det derfor som min væsentligste opgave at sikre, at produktion og kvalitet er i top. Det har hidtil fungeret rigtig godt. Men i min seneste ledermåling er min score på motivation og medarbejdertrivsel dykket. Meldingen er især, at jeg ikke giver nok feedback til mine folk. Har I et godt råd til, hvordan jeg ændrer denne noget uheldige udvikling?

Økonomichefen

### Kære chef

👉 Det lyder, som om du – efter organisationsændringerne – skal opruste og prioritere din personaleledelse i højere grad. I din situation vil jeg foreslå følgende:

Sørg for at være til rådighed for dine folk i forhold til sparring på deres opgaver, projekter og jobtrivsel. Nogle har brug for en 'åben dør', andre at der er faste møder i kalenderen, og andre igen at du har tid, når du møder dem på gangene, ved kaffeautomaten eller i kantinen.

Det vigtigste er, når du møder dine folk, at du er nysgerrig på deres hverdag; lytter, forstår og stiller relevante spørgsmål.

Har de brug for et råd, en beslutning eller en løsning, så giv dem det kun (om du kan), hvis de efterspørger det direkte. Som du skriver: Dine folk er selvkørende. De er specialister i at finde løsninger inden for deres felt, og de har, som bekendt, mest af alt brug for feedback/sparring på de opgaver, de løfter.

Det er også vigtigt, at du fortæller dine folk, når de gør det godt. Dine folk nyder måske ansvar og frihed. Det er dog ikke ensbetydende med, at de er skråsikre på deres leverancer. Selvledende medarbejdere er altid nysgerrige på (nogle mere end andre), om det, de laver, er godt nok, og om det er det rigtige, de laver. Så de har brug for, at du som deres chef fortæller dem, når de gør et godt stykke arbejde. Så anerkend dem, når de rykker på din/jeres bundlinje. Det gør, at dine folk ikke er i tvivl om retningen og målene. Og de ved i endnu højere grad, hvordan de skal koble sig til kerneforretningen og levere på den. Det er det, de allerhelst vil.

Og sidst og i hvert fald ikke mindst, så skal du sørge for, at din tid og dine lederkompetencer matcher din nye situation. At være personaleleder for 17 er en stor mundfuld. Så efter at din butik har vokset sig større, må du spørge dig selv, om du har brug for at (med)udvikle dig: Du må overveje, hvad du skal lave mindre af for at få mere tid til dine folk. Skal du fx udnævne en eller flere mellemledere, som kan supplere og tage (med)ansvar for ledelsen af afdelingen? Om du har brug for at sparre med nogen, er også værd at overveje. Ledelse kan godt gå hen og blive en ensom affære, når travlhed og opgaveløsning trænger sig på. Så skal du mon have en snak med din egen chef, en cheffkollega eller nogen udefra om dine udfordringer?

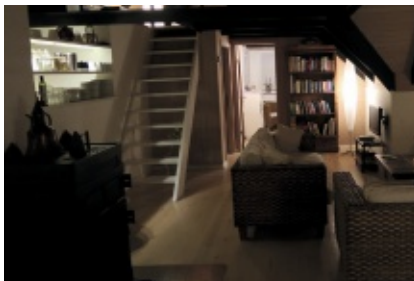
Overvej også, om din nye situation, med organisationsændringerne og voksevæk i afdelingen, kræver, at du opsøger relevant efteruddannelse.

Go' fornøjelse med mere personaleledelse og din udvikling som leder!

/Frederik luel

# DJØF BOLIGMARKED

Sælg, byt og udlej boliger og ferieboliger i Djøfbladet og på [djoefbladet.dk](http://djoefbladet.dk). Send din tekst via [djoefbladet.dk/boligsiden](http://djoefbladet.dk/boligsiden), gerne med foto af boligen. Teksten må fylde op til 300 tegn inkl. mellemrum. Billeder bør være på mindst 1 MB. Kun en mindre andel af annoncerne bliver vist i bladet, mens alle kommer med på [djoefbladet.dk](http://djoefbladet.dk). Tilbuddet gælder kun for medlemmer af Djøf.



## Attraktivt fritidshus i Nordsjælland

Velbeliggende og velvedligeholdt fritidshus beliggende i Udsholt, tæt på Rågeleje, opført i 1979 og med blot 10 minutters gang til dejlig badestrand. Huset er på i alt 94 m<sup>2</sup> og består af en stor kombineret opholds-/spisestue med loft til kip og i forbindelse med halvåbent køkken, 2 regulære værelser, stor hems med ståhøjde samt veldisponeret badeværelse med gulvvarme. Derudover stort udhus med carport. Stor vestvendt terrasse og nem ugeneret have. Flot tilstands- og elrapport. Ikke-ryger-hus. Kontant kr. 1.650.000. Se mere på [www.boligsalg-danskeboligadvokater.dk/sag/1384](http://www.boligsalg-danskeboligadvokater.dk/sag/1384)

**Kontakt:** [hkk@cphlaw.dk](mailto:hkk@cphlaw.dk)  
**Telefonnr.:** 40140636



## Nordby Bakker, Samsø

Dejligt feriehus i de fredede Nordby Bakker på en 10.000 mr<sup>2</sup> grund. 400 meter til stranden. Hyggelig stue med pejs og

brændeovn og elegante, moderne møbler. To badeværelser. Sauna og boblebad. Wi-Fi og parabol TV. Fire soveværelser (forældresoveværelse med eget toilet). Alle moderne bekvemmeligheder. Unik beliggenhed uden naboer. Obligatorisk slutrengøring. Startdag: Lørdag. Min. 7 dage. Kontakt: [schmidt@cgs.aau.dk](mailto:schmidt@cgs.aau.dk)



## Byala - Bulgarien - evt med kombirejse

Stor villa ved Sortehavet. Plads til 8 personer. Nogle af Europas bedste strande. Beliggende i resort, Sun Village, med pool, fælles areal med dart, bordtennis osv. Alt i hårde hvidevarer, sauna, tre badeværelser, tre terrasser m.v. Ca 225 m<sup>2</sup>. Pris ca 6.000kr pr uge. Se [www.byalasunvillage.weebly.com](http://www.byalasunvillage.weebly.com). Dansktalende vicevært. Turen derved/hjem kan kombineres med stop i Sofia/Rom/Budapest/Istanbul ud fra deisen, hvad der spares i Byala, kan bruges i storbyen.

**Kontakt:** [nb-consult@mail.dk](mailto:nb-consult@mail.dk)  
**Telefonnr.:** 45934198

## Feriebolig på øen Endelave

Gården Kongsvang, beliggende midt på den skønne ø Endelave, har fået en seriøs make-over og er klar til at blive lejet ud som kreativt refugium eller det fede afslapningssted. Det ligger naturskønt, med langt til naboer, så der er god mulighed for glad musikeren, kreativt kaos, mindre kurser, indadvendt refleksion eller TV-frit samvær med familie og venner. Kongsvang lejes ud billigt, da vi helst ser, at mange har råd til det, og at gården bliver anvendt mest muligt. Der er 9 sovepladser, 2 toiletter



og god plads både inde og ude. Se meget mere om Kongsvang, fotos, priser og kontakt info på: [www.kongsvang-endelave.dk](http://www.kongsvang-endelave.dk) eller Kontakt Pernille på tlf. 2181 6776 for mere information.

**Kontakt:** [nb@langhuset.dk](mailto:nb@langhuset.dk)  
**Telefonnr.:** 26177188



## Ejendom beliggende på Sejerø i Danmarks mest solrige område

Velegnet som sommerhus til flere generationer, udlejnings- eller kursusejendom. Hovedbygningen har to fulde etager, med i alt omkring 250 m<sup>2</sup> beboelse. Ejendommen har en dejlig gårdsplads mod sydvest, to terrasser samt en lille have, der kræver minimal pasning. I stueetagen er der 4 stuer, samt 2 værelser. To køkkener, badeværelse med toilet, toilet og derudover 2 baderum. På 1. sal findes 7 værelser, to toiletter, gangareal med udgang til skøn solrig terrasse. Derudover findes bryggers, depotrum indrettet med vaskemaskine og tørretumbler og garage med værksted. Der medfølger senge, spisestuemøbler, bibliotek, klaver og diverse hvidevarer. Kontantpris 1.795.000 kr. Bolig: 290 m<sup>2</sup>, Grund: 578 m<sup>2</sup>.

**Kontakt:** [henrik@vang-lauridsen.dk](mailto:henrik@vang-lauridsen.dk)  
**Telefonnr.:** 44980504

**SÆLG, BYT  
ELLER UDLEJ**

Har du en bolig du vil sælge, bytte eller udleje, så kan du lave et opslag på Djøfbladets boligside. Gå ind på webadressen nedenfor og send din tekst og et foto.

 [www.djoefbladet.dk/boligsiden](http://www.djoefbladet.dk/boligsiden)



250+  
DANSKE STILLINGER  
PÅ JOBUNIVERS.DK

## Inspiration til din karriere

Find dit nye job og opret  
din egen jobagent på  
**jobunivers.dk**

FINANS/FORSIKRING/BANK/ØKONOMI/REGNSKAB/HR OG PERSONALE  
IT/WEB/LEDELSE/ADMINISTRATION/ANALYSE/FORSKNING/JURA  
MEDIER/UNDERVISNING/KOMMUNIKATION/KONSULENT/SAMFUND  
KULTUR/RÅDGIVNING/POLITIK/MILJØ/SALG/MARKETING/SUNDHED

MUUSMANN

### ORGANISATIONSANALYSER – LEDELSESUDVIKLING – REKRUTTERING

- Vi **siger**, hvad vi ser
- Vi **ved**, hvad vi taler om
- Vi **bliver**, til det virker

Telefon 70 11 20 22 ■ [www.muusmann.com](http://www.muusmann.com)

# 250+

## DANSKE STILLINGER PÅ **JOBUNIVERS.DK**

FIND DIT NYE JOB OG OPRET DIN EGEN JOBAGENT

### Grundfos DK A/S

Global Graduates

### Det Danske Generalkonsulat i Dubai

Praktikophold

### Aarhus Kommune

Magistraten

### Dommerudnævnelsesrådet

Dommerstillinger

### SEAS-NVE

Graduate

### Marsh A/S

Kkandidater

### Energinet

7 graduates

### Energinet

Analytisk økonom

### Bygningsstyrelsen

Konsulent

### ATP

Chefkonsulent

### Forsikring og Pension

Jurist

### Forsikring og Pension

Skattejurist

### Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen

Chefjurist

### Københavns Universitet

Fuldmægtig

### Professionshøjskolen Absalon

Konsulent/specialkonsulent

### Ankestyrelsen

HR-konsulent

### ATP

Analytiker

### Dansk Erhverv

Vidensjurist/advokat

### KL - Kommunernes Landsforening

Vidensmedarbejder

### Prosa

Forretningsfører

### Domstolsstyrelsen

Direktør

### Grønlands Selvstyre

AC-fuldmægtig

### Erhvervsministeriet

Fuldmægtige

### Det Danske Filminstitut

Økonomi- og regnskabsmedarbejder

### Danske Havne

Direktør

### Justitsministeriet

Stabschef

### Socialpædagogernes Landsforbund

Leder

### Dansk Flygtningehjælp

Studentermhjælper

### Bornholms Boligselskab

Direktør

### Psykiatrisk Center Nordsjælland

Centerchef

### Dansk Erhverv

Advokat

### Odense Kommune

Chef

### Grønlands Selvstyre

Jurist

### Transport-, Bygnings- og Boligministeriet

Jurist

### Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen

Kontorchef

### Undervisningsministeriet

Jurist

### Erhvervsstyrelsen

Medarbejder

### Københavns Kommune

Studentermhjælper

### Aarhus Kommune

Specialkonsulent

### Region Sjælland

IT-medarbejder

### Høje-Taastrup Kommune

Sagsbehandler

### Lægemiddelstyrelsen

Specialkonsulent

### Grønlands Selvstyre

Fuldmægtig

### Helsingør Kommune

Business Intelligence udvikler

### Børns Vilkår

Student

### Transport-, Bygnings- og Boligministeriet

Kontorchef

### Undervisningsministeriet

Departementschef

### Miljø- og Fødevarerministeriet

Projektleder

### Den Danske Ambassade i Vietnam

3 interns

### Københavns universitet

Økonomikoordinator

### Rigspolitiet

Konsulenter

### Energinet

Analytisk Risk Manager

### Energinet

Proaktiv Risk Manager

### Odense Kommune

Kontorchef

### Grønlands Selvstyre

Genopslag

### Danmarks Lærerforening

Organisationskonsulent

### Undervisningsministeriet

Jurist

### Den Danske Ambassade i Tallinn

Commercial Intern

### Den Danske Ambassade i Tallinn

Political Intern

### Børne- og Ungdomsforvaltningen

Studentermhjælper

### Confederation of Danish Industry

To praktikanter

### Komiteen for

### Sundhedsoplysning

Studentermhjælper

### KPC

3. års advokatfuldmægtig

### Region Hovedstaden

Specialkonsulent

### Region Hovedstaden

Controller

### Ergoterapeutforeningen

Juridisk konsulent

### Forbrugerrådet Tænk

Studentermedarbejder

### Københavns Kommune

Studentermhjælper

### Kommuneqarfiik Sermersooq

Direktør

### Nextstep by Bindslev

Velfærdsentreprenør

### Producentforeningen

Mediejurist

### Bosch Group

Head of Legal Services

### TOGT ApS

Studentermhjælper

### Ørestad Gymnasium

Rektor



Roskilde Universitet

## To erfarne tal- og analysemedarbejdere

Vi søger to medarbejdere med stærke kvantitative, analytiske og talmæssige kompetencer. I har begge erfaring med talanalyse – måske fra et universitet eller en anden uddannelsesinstitution. I har et solidt kendskab til statistikprogrammer, statistiske analyser, kobling af data fra flere kilder og erfaring med SQL- og meget gerne STADS på tabelniveau. Kendskab til databaser, herunder udsøgning og kvalitetssikring af data, registerdata og uddannelsesstatistiske og uddannelsesøkonomiske problemstillinger er nødvendigt.

Den ene af jer skal desuden have et godt kendskab til statistisk software som R, STATA eller SAS.

**Ansøgningsfristen** er den 14. marts 2018.

Søg online på [www.ruc.dk/job/TAP](http://www.ruc.dk/job/TAP)

Roskilde Universitet opfordrer alle interesserede uanset alder, køn, religion eller etnisk tilhørsforhold til at søge stillingen.

# Du er dit CV – men er dit CV dig?

[djoef.dk/jobsoegning](http://djoef.dk/jobsoegning)

Tænk længere



## Direktør til Forsyningstilsynet

*Forsyningstilsynet søger en visionær og strategisk direktør, som kan skabe et stærkt fundament og retning for Forsyningstilsynet i de nye rammer i Frederiksværk.*

Læs mere om jobbet og upload din ansøgning på [efkm.dk](http://efkm.dk) eller [mercurirurval.com](http://mercurirurval.com)

## Juridisk konsulent i Børn og Skole

Har du erfaring med det specialiserede socialområde, og er du god til at formidle juridisk stof og samarbejde med mange forskellige aktører?

Sekretariatet i Børn og Skole i Favrskov Kommune søger fra 1. juni 2018 en juridisk konsulent.

**Ansøgningsfrist**

Torsdag 22. marts 2018

Så er denne stilling måske noget for dig!

**Se mere om stillingen på:** [favrskov.dk/job](http://favrskov.dk/job)



Favrskov  
Kommune



## ØKONOMICHEF STUDIESKOLEN



**Studieskolen søger en økonomichef, der er skarp på den økonomiske værktøjskasse – og som samtidig har et stærkt strategisk blik og udsyn.**

Studieskolen er en velrenommeret, velkonsolideret og udviklingsorienteret sprogskole, der gennem mere end 40 år har tilbudt højt kvalificeret sprogundervisning i dansk og mere end 30 fremmedsprog.

### Opgaven

Økonomiafdelingen skal bidrage til Studieskolens strategiske udvikling, hvilket forudsætter effektiv drift og blik for de forretningsmæssige muligheder, der opstår i takt med, at markedet for sprogundervisning udvikler sig.

Økonomichefen skal løfte en bred opgaveportefølje, herunder:

- Bogholderi, lønkrslers mv.
- Økonomistyring, budget og budgetopfølgning

- Udarbejdelse af perioderegnskaber, herunder forberedelse af årsregnskab til revisor
- Budgetter, budgetmodeller og simuleringer i forbindelse med tilbud, tilskudsansøgninger og tilskudsregnskaber
- Ansvar for formueforvaltning, bankforhandlinger og forsikringer
- Udarbejdelse af økonomiske rapporter og løbende ledelsesinformation
- Udarbejde det økonomiske grundlag i beslutningsoplæg
- Indkøb og implementering af nyt økonomisystem i samspil med it- og udviklingschefen.

### Personen

Det forventes, at økonomichefen har kendskab til og erfaringer inden for økonomiafdelingens kerneområder: budget, økonomistyring og regnskab.

Økonomichefen skal være en stærk formidler, der forstår at omsætte kompliceret økonomisk stof i både skrift og tale, så det opleves lettilgængeligt for de øvrige chefer og de to bestyrelser.

Det er ikke en forudsætning, at den nye økonomichef har ledelseserfaring, men økonomichefen forventes at have en relevant uddannelse med økonomisk indhold.

**Ansøgningsfrist:** Tirsdag den 3. april 2018 kl. 24.00. Søg stillingen på [www.muusmann.com/stillinger](http://www.muusmann.com/stillinger).

### Yderligere oplysninger

Kontakt direktør Lars Skov, Studieskolen, telefon 33 18 79 10, direktør Charlotte Lorenzen, Studieskolen, telefon 27137903 eller direktør i MUUSMANN Lars Bo Pedersen, telefon 40 22 87 18.

Læs mere om stillingen på [www.studieskolen.dk](http://www.studieskolen.dk) eller [www.muusmann.com](http://www.muusmann.com)



# Skive Kommune søger direktør til Kultur- og Familieforvaltningen



## Vi søger en erfaren leder, der kan fastholde og videreudvikle forvaltningen på kultur og fritid, familieområdet og skole og dagtilbud.

Forvaltningen er en veldreven organisation med styr på tingene, lavt sygefravær, høj trivsel og gode resultater. Vi er opmærksomme på vores udfordringer og tager hånd om dem.

Direktøren bidrager til den strategiske koncernudvikling i direktionen, er ambassadør for Skive Kommune lokalt, nationalt og internationalt og står i spidsen for forvaltningen med 1700 fagligt meget kompetente og engagerede medarbejdere.

Job- og personprofil kan sammen med andet relevant materiale ses på [www.skive.dk/stillinger](http://www.skive.dk/stillinger) eller [www.hcvestergaard.dk](http://www.hcvestergaard.dk)

Stillingen besættes på kontraktvilkår. Løn- og ansættelsesmæssige vilkår forhandles med udgangspunkt i en årsløn på 998.000 kr. Hertil kommer evt. kontraktstillæg m.v. og pension.

Information om stillingen kan fås hos kommunaldirektør Per Mathiasen, tlf. 9915 5550 ell. 4090 3945 eller chefkonsulent Hans Chr. Vestergaard, tlf. 7022 0272 ell. 2275 6772

## Skive - det er RENT LIV

I Skive lever vi det aktive liv - ved fjorden, med de gode fødevareroplevelser og den bæredygtige energi. Vi er et attraktivt sted at bo og arbejde – både for børn, unge, ældre og erhvervsaktive mennesker. Der er et rigtig godt samarbejde med det meget store antal frivillige og deres organisationer, som bidrager til de gode resultater. Skive Kommune er kendetegnet ved en decentral tilgang, vi er uhøjtidelige, vi har en lav magtdistance og stor tillid, og vi er dialog- og resultatorienterede – vi kalder det "Skiveånden". Skive Kommune har et godt politisk klima med tradition for et godt samarbejde mellem det politiske og det administrative system.



**SKIVEKOMMUNE**



Ansøgning fremsendes elektronisk til konsulentfirmaet H.C. Vestergaard ved anvendelse af link på [www.hcvestergaard.dk](http://www.hcvestergaard.dk)  
**Ansøgningsfrist: 25. marts 2018**

## Dommerstillinger

Ledige stillinger som **retspræsident, dommer og konstitueret dommer** ved domstolene kan ses på [www.domstol.dk](http://www.domstol.dk)

[www.domstol.dk](http://www.domstol.dk)

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, som afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på [www.domstol.dk/dommerudnaevnelsesraadet](http://www.domstol.dk/dommerudnaevnelsesraadet)



## Djøfs kontante fordele

Hos Djøf kan du få rabatter og fordele på alt fra bankrenter og bøger til ferieboliger og forsikringer. Eller hvad med besparelser i flere end 5000 forretninger med et forbrugsforeningskort? Valget er dit, og mulighederne er mange med dit medlemskab.

**Danmarks højeste rente på lønkontoen**  
Yderst favorable vilkår hos Lån & Spar Bank

**Op til 32% på forsikring**  
Gedigen mængderabat på dine forsikringer hos Codan

**Op til 50% på rejse og transport**  
Hotelbestillinger via Hotel Express Online  
Medlemskab og anvendelse af LetsGo Delebil

**Op til 18% på indretning**  
Designmøbler og inventar hos Casanova Furniture  
Kvalitetslamper hos Lystorvet

**Op til 20% på oplevelser og fordybelse**  
Udgivelser hos Djøf Forlag og Academic Books  
Koncertoplevelser hos DR

Se alle dine fordele på  
> [djoef.dk/kontantefordele](http://djoef.dk/kontantefordele)

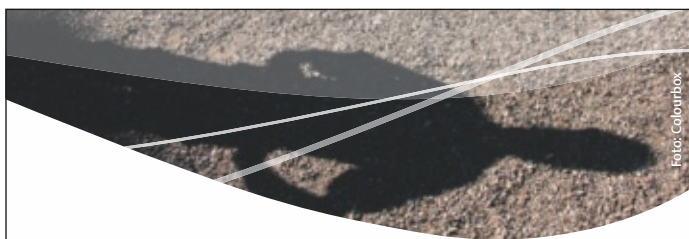


Foto: Colourbox

## Konsulent til udvikling, innovation og HR

Vil du bidrage til at omsætte politiske mål og gode tanker til konkrete handlinger og resultater, der skaber værdi for borgerne? Har du analytisk og organisatorisk tæft? Har du en HR-generalistprofil og solid erfaring med at skabe robuste arbejdspladser og at indgå tillidsfuldt i relationer i en politisk styret organisation? Vil du drive på i en afdeling, der er sat i verden for at spotte tværgående potentialer og udvikle helhedsforståelse på tværs af organisationen?

Så vil vi gerne have dig som vores nye kollega i afdelingen for Effektivisering og HR i Furesø Kommune.

**Ansøgningsfrist** er den 19. marts kl. 8.00.

Læs mere på [furesoe.dk/job](http://furesoe.dk/job)



## Direktør til Studievalg Danmark

Den 1. maj 2018 forventes Uddannelses- og Forskningsministeriet at oprette Studievalg Danmark. Folketinget behandler for øjeblikket lovforslaget om oprettelsen, som forventes vedtaget i april 2018. Studievalg Danmark etableres med et sekretariat i Odense og de syv allerede eksisterende afdelinger rundt i landet.

Studievalg Danmark får til opgave at yde sektor- og institutionsuafhængig, landsdækkende vejledning om valg af videregående uddannelse og karriere. Studievalg Danmark skal vejlede på ungdomsuddannelser i hele landet samt på

Studievalg Danmarks afdelinger, som er åbne for dem, der søger information eller vejledning i forbindelse med valg af videregående uddannelse.

Som direktør i Studievalg Danmark er dine primære ansvarsområder at stå i spidsen for etableringen og udviklingen af Studievalg Danmark samt have ansvaret for drift, udvikling og kvalitetssikring af vejledningsopgaven på tværs af afdelingerne.

**Ansøgningsfrist er mandag den 26. marts 2018.**  
**Læs det fulde stillingsopslag på**  
**[ufm.dk/job-i-ministeriet](http://ufm.dk/job-i-ministeriet).**

## Ph.d.-stillinger på Aarhus BSS

Aarhus BSS Graduate School opslår nu en række ph.d.-stipendiater med start ved semesterstart den 1. september 2018 inden for følgende områder:

- Virksomhedsledelse
- Økonomi
- Jura
- Statskundskab
- Psykologi
- Social Science and Business

*Aarhus BSS er et af Aarhus Universitets fire fakulteter. Her har vi samlet de erhvervs- og samfundsvidenskabelige forskningsområder i en række stærke og internationale forskningsmiljøer. Mere end 250 ph.d.-studerende er i dag indskrevet på Aarhus BSS Graduate School, og hvert år starter mere end 60 studerende fra hele verden. En ph.d.-uddannelse kvalificerer dig til en karriere i enten den akademiske verden eller i den private eller offentlige sektor.*

Læs det fulde stillingsopslag og ansøgningsvejledning på [bss.au.dk/blivphd](http://bss.au.dk/blivphd), hvor du også kan finde link til ansøgningsformularen samt læse mere om Aarhus BSS og Aarhus BSS Graduate School.

Ansøgningsfrist  
**9. april 2018**

[bss.au.dk/blivphd](http://bss.au.dk/blivphd)



## CHEF MED MOD PÅ AT DESIGNER LIVET

### OMRÅDECHEF FOR PLAN, BYG OG EJENDOMME I KOLDING KOMMUNE

Kolding Kommune har store ambitioner. Det er tydeligt for alle, der kender til kommunernes udvikling og synligt for alle, der bor i – eller besøger – Kolding.

Og ambitionerne er ikke bare tomme ord, men realistiske planer, bakked op af politikere, der kan og vil. Det bedste eksempel er de 450 millioner kroner, der i budget 2018 er afsat til Marina City Kolding. En helt ny bæredygtig bydel, der kobler byen og vandet sammen på en måde, der udvikler Kolding uden at afvikle en dynamisk erhvervs-havn. Det er byudvikling i verdensklasse.

Kolding Kommunes designvision har været med til at gøre Kolding til en af Unescos Creative Cities, ligesom Christiansfeldts fantastiske kulturarv er kommet på verdensarvslisten. Ambitionerne bygger på en klangbund af konstant vækst i de seneste 12 år. Der er derfor god "demografisk bund" under de mange udviklingstiltag, der er sat i søen.

Fælles for udviklingstiltagene er, at ambitionerne kræver mod og handlekraft for at kunne udvikles og bearbejdes. Det er derfor også egenskaber, du skal have, hvis du skal være vores nye områdechef.

Du har mod på at pege langt ud i fremtiden. Vi snakker om at udvikle en 50-årsvision, der arbejder ud fra Borgerens Centrum. Store forandringer i det liv, der leves i Kolding Kommune. Du skal også være en dygtig chef. Ikke mindst fordi du får ansvaret for andre dygtige ledere, der både har krav på at blive udviklet og forstyrret, men også på at få ledelsesrum og opbakning. Du har en kerne af ordentlighed, troværdighed og humor, for så passer du ind hos os. Måske kræver det faktisk et direktørpotentiale at blive vores nye områdechef. Har du det?

Stillingen besættes på OK-vilkår i henhold til cheflønsaftalen på et niveau, der forventes at ligge på omkring 750.000 kroner årligt + pension.

■ **Yderligere oplysninger** kan fås hos Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller hos by- og udviklingsdirektør Merete Dissing, tlf. 5151 9684. Læs mere i den uddybende job- og personprofil på [www.lundgaard-konsulenterne.dk](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk) og/eller på [www.kolding.dk](http://www.kolding.dk).

■ **Ansøgning** sendes via stillingsmodulet på [www.lundgaard-konsulenterne.dk](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk), så den er modtaget senest den 4. april 2018 kl. 8.30.



# FØLGER DU I ANDRES KØLVAND?

**Eller skaber du dit eget? Svarer du ja til det sidste, kan du blive vores nye juridiske chef. For vil du være med til at skabe gode regler, service og effektiv forvaltning til gavn for vækst og sikkerhed i Det Blå Danmark? Så er du måske den kontorchef, vi søger, der skal være med til at lede og udvikle vores enhed for maritim regulering og jura.**

## Om jobbet

Du bliver en af 2 kontorchefer i det team, der leder vores enhed for maritim regulering og jura (MRJ). Her udarbejder vi lovgivning og forhandler internationale regler for at fremme vækst og sikkerhed i Det Blå Danmark, herunder for skibe, søfarende og fiskere samt i farvande omkring os.

Vi deltager i forhandlingerne om internationale regler og standarder i blandt andet EU, FN's internationale søfartsorganisation og arbejdsorganisation (IMO og ILO) samt den internationale organisation for farvandsafmærkning og fyrtårne (IALA). MRJ yder juridisk rådgivning af høj kvalitet på tværs af styrelsen indenfor den maritime lovgivning og i forhold til vores forvaltning.

Vi lægger vægt på at finde konstruktive løsninger i tæt samarbejde og dialog både internt og eksternt.

MRJ har ca. 30 medarbejdere, hvor du får ledelsesansvaret for ca. 13 højt kvalificerede medarbejdere, der primært er jurister, som du løbende skal motivere og udvikle.

Du bliver en del styrelsens ledergruppe. Vi har en matrixorganisation, og i det daglige arbejde vil du referere til det direktionsmedlem, der er ansvarlig for det konkrete sagsområde. Din personaleleder er en af styrelsens to vice-direktører.

## Om dig

Det er et krav, at du er cand.jur. Du har solid

erfaring med statslig forvaltning, lovgivningsproces og ministerbetjening. Du kan løse komplicerede, juridiske opgaver i samarbejde med andre, og du har stærke forvaltningsretlige kompetencer. Du skal beherske engelsk som arbejdsprog på forhandlingsniveau.

Det er ikke en forudsætning, at du har ledelseserfaring, men du skal have lyst til at udvikle dig som leder, ligesom du skal have lyst til at arbejde udviklingsorienteret i det hele taget.

Det er vigtigt for os, at du er samarbejdsorienteret, og at du har personlig gennemslagskraft. Du har stærke formidlings- og kommunikationsevner både på skrift og i tale, og du prioriterer at arbejde netværksorienteret. Du har en høj arbejdskapacitet, er resultatorienteret, og du kan bevare overblikket, når det går rigtig stærkt.

## Om Søfartsstyrelsen

I Søfartsstyrelsen arbejder vi for, at Danmark fortsat udvikler sig som en førende søfartsnation, der sætter retning for fremtidens kvalitetsskibsfart. Hos os bliver du en del af Det Blå Danmark.

Vi tilbyder en arbejdsplads med en travl hverdag, hvor vi værdsætter en åben og ligefrem dialog og har et stærkt kollegialt fællesskab. Vi er en moderne arbejdsplads, og vi lægger vægt på god ledelse og trivsel.

At være kontorchef i Søfartsstyrelsen betyder, at du er ansvarlig for at omsætte strategi til

handling for dit fagområde. Du skal i et tæt samarbejde med kolleger bidrage til styrelsens samlede indsats på det maritime område. Vi forventer og understøtter, at du arbejder med udviklingen af dine ledelsesmæssige kompetencer.

## Om ansættelsen

Du vil blive ansat efter gældende overenskomst mellem AC og Finansministeriet. Ansættelsen sker i henhold til rammeaftalen om kontraktansættelse af chefer i staten i løngruppe 1. Stillingen besættes på åremål.

Dit tjenestested bliver Søfartsstyrelsens hovedkontor i Korsør, og du forventes at kunne træde senest den 1. juni 2018.

## Vil du vide mere?

Du kan få flere informationer om stillingen ved at kontakte vicedirektør Charlotte Ahrendt Steen på telefon 41 93 23 18. For yderligere oplysninger om personaleforhold kan du kontakte HR-rekrutteringspartner Trine Vendelbo Halmind på telefon 91 33 73 29. Du kan også læse mere om os på Søfartsstyrelsens hjemmeside [www.soefartsstyrelsen.dk](http://www.soefartsstyrelsen.dk).

## Har du lyst til at søge?

Søg stillingen på [www.soefartsstyrelsen.dk](http://www.soefartsstyrelsen.dk)

Din ansøgning med CV og eksamenspapirer skal være modtaget senest den **25. marts 2018**.

1. samtalerunde forventes at foregå i uge 14. Der kan forventes anvendt faglige og personlige tests i rekrutteringsprocessen.







Miljø- og  
Fødevareministeriet  
Miljøstyrelsen

# Vær med fra starten i den ny Miljøstyrelse i Odense!

Med regeringens beslutning om udflytning af statslige arbejdspladser i Bedre Balance II flytter Miljøstyrelsen til Odense.

Miljøstyrelsen arbejder for at sikre rig natur, rent miljø, sikker kemi og grøn produktion.

Du kan være med til at etablere styrelsen og den ny organisation sammen mange andre dygtige og engagerede medarbejdere.

Du og dine kolleger skal være nogle af landets dygtigste medarbejdere inden for en række spændende fagområder på

natur- og miljøområdet. Du skal være med til at gøre Miljøstyrelsen til en vigtig indgang for den faglige viden om natur og miljø og til en af statens bedste arbejdspladser.

Det bliver en tid med forandringer og udfordringer, men vi lover at det bliver interessant og spændende, når vi sammen med mere end 800 kollegaer i hele landet, bliver styrelsen med øjne, ører og hænder på natur og miljø i Danmark.

Miljøstyrelsen er en del af Miljø og Fødevareministeriets concern.

Vi søger til \_\_\_\_\_

## NATURFORVALTNING

- 3 jurister og 1 AC-fuldmægtig

## JURA

- 3 jurister

## CIRKULÆR ØKONOMI & AFFALD

- 1 økonom, 2 jurister, 4 sagsbehandlere og 4 AC-teknikere

## KEMIKALIER

- 1-2 biologer/farmaceut/kemiingeniører

## MILJØTEKNOLOGI

- 1 AC-medarbejder

## ØKONOMI & SERVICE

- 2-3 AC-økonomer og 1 AC-generalist

## ORGANISATION & DIGITALISERING

- 4 HR-medarbejdere

## NATURBESKYTTELSE

- 1 biolog/naturfaglig

**Klik ind på [www.mst.dk](http://www.mst.dk)**

**- læs meget mere om os og stillingerne.**



Tilsynet med Efterretningstjenesterne

## Genopslag

# FULDMÆGTIG TIL TILSYNET MED EFTERRETNINGSTJENESTERNE

Tilsynet med Efterretningstjenesterne er en uafhængig myndighed, som har til opgave at føre tilsyn med, at **Politiets Efterretningstjeneste (PET), Forsvarets Efterretningstjeneste (FE) og Center for Cybersikkerhed (CFCS)** behandler personoplysninger i overensstemmelse med lovgivningen. Til tilsynets sekretariat søges en fuldmægtig, der skal bistå med at foretage kontroller hos efterretningstjenesterne og forestå projektstyring af bl.a. eksterne konsulenter.

Tilsynet med Efterretningstjenesterne består af fem medlemmer, som udpeges af justitsministeren efter forhandling med forsvarsministeren.

Tilsynet bistås af et sekretariat som på nuværende tidspunkt består af seks medarbejdere, hvis daglige ledelse varetages af sekretariatschefen. Sekretariatet skal sikre, at myndighedens opgaver tilrettelægges og udføres effektivt og på et højt fagligt niveau. Sekretariatet har også ansvaret for relationerne til eksterne samarbejdspartnere og offentligheden.

## Om stillingen

Dine opgaver vil overvejende bestå af følgende:

- Bistand med kontrol af PET og FE.
- Projektstyring vedrørende tilsynets anvendelse af eksterne konsulenter.
- Projektstyring vedrørende arbejdet med tilsynets redegørelser, herunder intern koordinering samt kontakt til grafiker og translatør.
- Administration af tilsynets hjemmeside, herunder vedligeholdelse, drift, oversættelse og eventuel udvikling.
- Koordinering af pressehenvendelser.

Tilsynets forskellige kontroller foretages hovedsageligt i efterretningstjenesterne og centret, og du vil derfor skulle tilbringe 1-2 arbejdsdage om ugen hos tjenesterne, som har stillet lokaler til rådighed for tilsynet. Dine opgaver vil desuden omfatte deltagelse i tilsynets møder, samt i møder med tjenesterne.

Vi tilbyder et udfordrende job på et særdeles spændende område.

## Om dig

Vi forventer, at du har en samfundsvidenskabelig uddannelse på kandidatniveau, og at du er en fagligt stærk person med 1-2 års erfaring med koordinering og sagsbehandling fra et departement, en styrelse eller lignende. Endvidere forventer vi, at du har stærke formulerings- og formidlingsevner skriftligt og mundtligt, og at du er i besiddelse af gode engelsk kundskaber. Du skal kunne arbejde selvstændigt, og der vil blive lagt vægt på, at du er serviceorienteret, fleksibel og har gode samarbejdsevner.

Herudover skal du have en god teknologisk forståelse samt være fortrolig med at arbejde i komplekse it-systemer.

## Om løn og ansættelsesvilkår

Ansættelse vil ske på overenskomstvilkår i henhold til relevant overenskomst.

Stillingen er en fuldtidsstilling.

Ansættelsesområdet er Tilsynet med Efterretningstjenesterne.

Det er en betingelse for ansættelse i tilsynet, at du kan sikkerhedsgodkendes, og at du kan opretholde sikkerhedsgodkendelsen gennem hele dit ansættelsesforhold.

Stillingen er til besættelse snarest muligt og senest den 1. juni 2018.

## Yderligere oplysninger

Hvis du vil vide mere om stillingsindholdet eller har spørgsmål vedrørende løn og ansættelsesvilkår, er du velkommen til at kontakte tilsynets sekretariatschef på telefon 6198 7094.

For yderligere oplysninger om Tilsynet med Efterretningstjenesterne henvises til tilsynets årlige redegørelser om sin virksomhed, som kan læses på tilsynets hjemmeside [www.tet.dk](http://www.tet.dk), og til lovbekendtgørelse nr. 231 af 7. marts 2017 om Politiets Efterretningstjeneste (PET), lovbekendtgørelse nr. 1 af 4. januar 2016 om Forsvarets Efterretningstjeneste (FE) og lov nr. 713 af 25. juni 2014 om Center for Cybersikkerhed.

## Ansøgning

Vi ser frem til at modtage din ansøgning vedhæftet kopi af eksamensbevis og eventuelle anbefalinger. Stillingen søges elektronisk på [www.jm.dk](http://www.jm.dk) under Karriere.

Ansøgning skal være modtaget i rekrutteringssystemet senest den 4. april 2018.

Tilsynet med Efterretningstjenesterne opfordrer alle kvalificerede uanset personlig baggrund til at søge stillingen.



## Advokatfuldmægtig / yngre advokat til entreprise, udbud og proces

### Vi søger

Vi søger en advokatfuldmægtig eller yngre advokat til vores team af specialister inden for entreprise, udbud og proces.

Du skal have erfaring med – eller interesse for – entrepriseret og rets- og voldgiftssager. Det vil være en fordel, hvis du også har kendskab til udbudsret, men det er ikke et krav. Du er dedikeret og kan rådgive vores klienter på højt fagligt niveau med forståelse for deres behov. Du besidder særdeles gode juridiske kvalifikationer, er god til at samarbejde og trives med selvstændig opgaveløsning og kontakt udadtil. Vi har et behageligt og uformelt arbejdsmiljø, hvor alle spiller en vigtig rolle i firmaet, og derfor har din personlighed også stor betydning.

### Hvem er vi?

Vi er et højt specialiseret advokatfirma med 16 jurister, der arbejder med entreprise, udbud og proces. Vi værner om den højeste grad af faglighed og integritet, og vi har ry for at være blandt de bedste inden for vores specialeområder med klienter, der matcher. I Chambers Europe og Legal 500 rangerer vi i tier 1 inden for Real Estate / Construction som det eneste advokatfirma med under 200 jurister.

### Vi tilbyder

Som en del af vores team vil du arbejde med alle aspekter af entrepriseretten, herunder udarbejdelse og forhandling af kontrakter og løbende rådgivning, og føre rets- og voldgiftssager inden og uden for byggeriet. Du vil blive involveret i spændende og udfordrende projekter og tvister på egen hånd og i samarbejde med vores førende eksperter.

Vi tilbyder frie og fleksible rammer og spændende karrieremuligheder. Vi aflønner på niveau med de største advokatfirmaer.

### Vi ser frem til at høre fra dig

Læs mere om os på [www.viltoft.dk](http://www.viltoft.dk). Du er velkommen til at kontakte advokatfuldmægtig Adam Tao Michaëlis eller partner Peter Fauerholdt Thommesen, hvis du vil vide mere. E-mail din ansøgning inkl. CV og karakterudskrift til [pft@viltoft.dk](mailto:pft@viltoft.dk). Vi indkalder løbende til samtaler. Sidste ansøgningsfrist er 23. marts 2018.



ER DU  
STADIG RIGTIG  
KLOG?



## *Copenhagen Summer University*

13.-17. AUGUST 2018 / 20.-24. AUGUST 2018

### 5-dages intensive kurser i bl.a.:

Populisme og Demokrati / Coaching og Kierkegaard / Strategisk Kommunikation / Det Borgernære Sundhedsvæsen / Den Danske Model / Adfærdsøkonomi og Nudging / FN's 17 Verdensmål / Stress, Angst og Kierkegaard / Kriminalprævention / Arktis i Forandring / Tillid og Gennemsigtighed i Lægemiddelsbranchen / Den Emotionelle og Sociale Hjerne / Blockchain Technology / Data Science med R / Big Data / Deep Learning / Quality by Design / Biopharmaceuticals / Market Access / Kemometri: Intelligent Dataanalyse

Se hele programmet på:

[copenhagensummeruniversity.ku.dk](http://copenhagensummeruniversity.ku.dk)

KØBENHAVNS UNIVERSITET

