

# djøfbladet

Magasinet for medlemmer af Djøf

Nr. 20 | 6. december 2013

## På øretævernes holdeplads

Henrik Plougmann Olsen, direktør for Metroselskabet, skal hver dag navigere gennem ekstremt mange risici



### ARBEJDSMARKEDET

**11.607 nye djøf-job  
de seneste fem år**

### FORSKNING

**Små virksomheder  
rekrutterer dårligt**

### ARBEJDSLIV

**Er Google en  
drømmearbejdsplads?**



Til medlemmer af Djøf

# Værsgo.

# Køb bil til 100.000 kr. for bare 911 kr. om måneden\*

Du har mange fordele i Lån & Spar som medlem af Djøf. For eksempel kan du få et billån til en attraktiv og lav rente - faktisk blandt de allerlaveste.

#### Bliv bedre kørende

Du kommer langt på bilmarkedet i dag for 100.000 kr. Og hvis du lægger 20% i udbetaling, så bliver du godt kørende på en meget lav rente. På [lsb.dk/djoef](http://lsb.dk/djoef) kan du se, hvad det koster at låne. Du kan lave forskellige beregninger på forskellige priser og finde det lån, der passer dig bedst.

#### Køb med det samme

Når du har fundet den bil, du vil have, er det rart at kunne slå til med det samme. Det kan du med et Bilkøbsbevis fra Lån & Spar. Så hvis du allerede er på udkig, så lad os lave en præcis, personlig beregning over, hvor meget du kan låne - og få et Bilkøbsbevis. Så er pengene klar, når drømmebilen dukker op.

Få hurtigt svar. Kontakt Lån & Spar.

#### \*Priseksempel:

Bilens pris 100.000 kr. Udbetaling (20 %) 20.000 kr. Lånebeløb 80.000 kr. Månedlig ydelse 911 kr. Rente 4,45 %. Løbetid 10 år. Debitorrente 4,52 %. ÅOP 6,77 %. Gebyr til banken 4.500 kr. Gebyr til andre 3.680 kr. Samlede renter i perioden 21.148 kr. Tilbagebetaling i alt 109.328 kr. Renten er variabel, angivet p.a. og gældende pr. 1. august 2013. Lånet forudsætter kreditgodkendelse. Bilen skal kaskoforsikres. Udgifter til forsikring er ikke medregnet.

#### Tjek altid ÅOP!

Når du skal vælge billån, kan det være svært at gennemskue, hvor meget du egentlig skal betale i alt for lånet. Hvis du kigger på ÅOP, får du et klart billede af, hvad de reelle omkostninger er. ÅOP (Årlige Omkostninger i Procent) inkluderer alle udgifter - både renter, gebyrer og etableringsomkostninger.

**Besøg [lsb.dk/djoef](http://lsb.dk/djoef) og se, hvad dit billån vil koste. Ansøg online hele døgnet og få hurtigt svar.**

**Du kan også ringe på 3378 1975.**



i samarbejde med

# Lån & spar

din personlige bank



Kammeradvokaten  
Advokatfirmaet Poul Schmith

# NÅR *forretningsforståelse* OG *jura* GÅR hånd i hånd

VI SØGER JURISTER OG CAND.MERC.JUR.ER, DER KAN LØFTE DEN KOMMERCIELLE JURA

Vi tilbyder en solid karrierevej for både jurister og cand.merc.jur.er. Vi understøtter, at vores klienter har adgang til en bred, tværfaglig rådgivning og går ikke på kompromis med kvaliteten.

Vi er en privat virksomhed, der arbejder professionelt og målrettet på at være den bedste advokat for staten. Vores primære rolle vil altid være at understøtte, at lov og ret overholdes.

Vi dækker stort set alle juridiske fagområder, og du vil som erhvervsjuridisk fuldmægtig blive tilknyttet én af faggrupperne: Insolvens, Kontrakter og udbud og Offentlig ret. Derudover arbejder vi med Proces og Skatter og afgifter.

Vi løfter et stort ansvar, og vi løfter i flok.

Vi tilbyder vores medarbejdere et internt talentprogram, der indeholder udviklingsmuligheder inden for faglige, ledelsesmæssige, forretningsmæssige og personlige kompetencer.

Vi ligger nr. 1 i en ny omdømmeanalyse af branchen foretaget af brancheforeningen Danske Advokater blandt jurastuderende. Det er en førsteplads, der forpligter.

Vi arbejder målrettet for fortsat at være en attraktiv arbejdsplads og samarbejdspartner – nu og i fremtiden.

Læs mere på [www.kammeradvokaten.dk](http://www.kammeradvokaten.dk) eller kontakt HR-konsulent Søren Daugaard Hansen på 72 30 78 40, hvis du har spørgsmål.

Scan koden og læs mere om erhvervsjuridisk rådgiver Martin Levi Strøm Nielsen, der arbejder med kontrakter og udbud.



.....  
Løft blikket™  
[www.kammeradvokaten.dk](http://www.kammeradvokaten.dk)

# Inddrag de studerende

Af Louise Amtrup Hansen, formand for Djøf Studerende

Som formand for Djøf Studerende er jeg utrolig glad for den store interesse, der er for uddannelserne i Danmark. Det er en anerkendelse af, at uddannelse er billetten til en bedre fremtid for den enkelte og for samfundet.

Samtidig bør politikerne være omhyggelige i forberedelsen af deres reformer, så de ikke skruer på alle knapper på en gang. For så risikerer vi, at interessen ender i modstridende løsninger, som ikke indfrier forventningerne.

Forårets SU-reform, eller fremdriftsreformen, som den kaldes, er endnu ikke ført ud i livet. Men i Djøf Studerende er vi meget bekymrede for det, der kan blive den største og måske mest forhastede ændring af vores studiemiljø i nyere tid.

Københavns Universitet har allerede været på banen med en række forslag, der med kort varsel kan få store og uforudsete konsekvenser. Som studerende er vi derfor forpligtede til at gøre opmærksom på de risici, som en forhastet implementering af reformen kan medføre.

Der er ikke noget, vi studerende hellere vil end at bruge vores uddannelse og viden som færdiguddannede kandidater. Vi glæder os til at gå ombord i et spændende og langt arbejdsliv.

En helstøbt kandidat skal i dag spænde over mange kompetencer. Helt centralt står naturligvis den viden, som vi studerende tilegner os under uddannelsen. Men det forventes også i stigende grad, at vi har haft et relevant studiejob og erhvervs erfaring i form af praktik-

ophold – og så gør det heller ikke noget, hvis CV'et indeholder et studieophold i udlandet.

Det er alt sammen godt og rigtigt, men det tager tid. Og det er sådan i den virkelige verden, at det kan blive svært at nå det hele på den halve tid. Derfor peger vi som studerende også på en række forhold, hvor universiteterne kan trimme de studerendes vej gennem uddannelsen. Hurtigere godkendelse af studieophold i udlandet, flere timer og øget kvalitet i undervisningen og en styrket vejledning, så flere vælger det rigtige studie første gang.

Hvis man derudover vil ændre på de grundlæggende præmisser for uddannelserne, så tænk i overgangsordninger, så de nye studerende kender rammerne på forhånd.

Fremdriftsreformen er nu ved at blive rullet ud. Men uddannelsesministeren har allerede igangsat et udvalg, der skal se på barrierer i uddannelserne. Lad os nu i fællesskab arbejde for, at fremdriftsreformen ikke bliver den første og største barriere. ■



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

37. årgang  
ISSN 0107-6981  
ISSN 1903-1432 (elektronisk version)

Magasinet for medlemmer af Djøf  
Gothersgade 133, Postboks 2126,  
1015 København K  
Tlf. 33 95 97 00 fax 33 95 99 99  
www.djoef.dk

#### Redaktion

Redaktør Stig Nielsen (ansv.)  
stn@djoef.dk, 33 95 97 90

Redaktionschef Mikkel Krogh  
mik@djoef.dk, 33 95 96 42

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

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

Artikler i djøfbladet kan citeres med kildeangivelse, jf. ophavsretslovens bestemmelser om citatet.

Debatindlæg kan sendes som e-mail til stn@djoef.dk eller med post. Redaktionen forbeholder sig ret til at forkorte i uopfordret tilsendte indlæg.

#### Annoncer

DG Media a/s  
Store Kongensgade 72  
1264 København K  
Telefon 70 27 11 55  
Fax 70 27 11 56  
epost@dgmedia.dk  
www.dgmedia.dk

Forside Michael Daugaard

Design WAYPoint

Abonnement 1.260 kr. excl. moms

Oplag 78.000

Billedbehandling WAYPoint

Tryk Stibo

#### Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsiddann. deadline
01/2014	02.01	03.01
02/2014	16.01	17.01
03/2014	30.01	31.01
04/2014	13.02	14.02

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
01/2014	08.01	17.01
02/2014	22.01	31.01
03/2014	05.02	14.02
04/2014	19.02	28.02



# 12

Djøferne brokker sig mindre og arbejder mere



# 18

Koordinerer katastrofeindsats i Filippinerne



31 Drømme-arbejdspladsen

## ARBEJDSLIV

- 10 11.607 nye djøf-job**  
Mens der forsvinder arbejdspladser i hobetal fra det danske arbejdsmarked, stiger antallet af djøf-job markant.
- 12 Djøferne brokker sig mindre og arbejder mere**  
Djøferne siger ikke i samme grad fra over for arbejdsgiverne, som de gjorde tidligere. Og de stikker i særligt høj grad piben ind, hvis de frygter at miste jobbet.
- 14 Disse djøf-uddannelser giver mest i løn**  
Der er markante forskelle på, hvad djøfere tjener. Særligt nogle uddannelser giver adgang til job, der giver høje lønninger.
- 15 Der er stadig fryns at hente for djøferne**  
Djøferne kan stadig hive frynsegoder ud af deres arbejdsgiver. Og det er ikke underligt, for det er til stor fordel for arbejdsgiverne selv, mener lønforhandlingschef.
- 16 Stressramt og jobsøgende – hvad skal jeg sige?**  
Du har været sygemeldt på grund af stress i to måneder, og du vil gerne have et nyt job. Skal du fortælle det til jobsamtalen?
- 18 Koordinerer katastrofeindsats i Filippinerne**  
Fra Beredskabsstyrelsens hovedkontor i Birkerød er Susanne Berendt med til at koordinere en del af Danmarks hjælpeindsats efter tyfonen Haiyan.

## STUDIELIV

- 20 Samlede data i Uganda**  
Theis Dencker tog seks uger til Uganda for at samle empiri til sit speciale på statskundskab.

## PORTRÆT

- 22 I førersædet**  
Henrik Plougmann Olsen har med jobbet som direktør for Metroselskabet forladt embedsmændenes rækker.

## POLITIK OG SAMFUND

- 31 Drømmearbejdspladsen?**  
Google havner gang på gang på førstepladsen i målinger over USA's bedste arbejdspladser. Men hvordan ser tilværelsen egentlig ud for de ansatte?

## FORSKNING OG NY VIDEN

- 36 Små virksomheder rekrutterer for dårligt**  
Virksomhederne bør professionalisere deres rekruttering, mener forskeren bag undersøgelsen, Bo H. Eriksen.

## DE FASTE

- 04 Djøf mener**
- 06 Kort nyt**
- 30 Jorden rundt**
- 40 Kommentar**
- 42 Bogleol**
- 45 Nyt job**
- 46 Dit Djøf**
- 50 Forlaget**
- 52 Efteruddannelsen**

## KONTORMUS ER SUNDERE END SOFAKARTOFLER

Rigtig mange af os sidder stille i mange timer på jobbet. Men det betyder faktisk i sig selv ikke så meget for helbredet. Det forklarer forskerne bag undersøgelsen 'Stillesiddende adfærd – en helbredsrisiko?'

Og jo, det er ganske vist farligt for helbredet at sidde stille – men sammenhængen kan kun findes hos dem af os, der også sidder stille i fritiden, skriver videnskab.dk.

Den allerstørste synder er i virkeligheden den såkaldte 'skærmtid', de fleste af os i mere eller mindre grad udøver, når vi kommer hjem fra arbejdet. Her sidder vi typisk bomstille, og samtidig guffer vi ofte flødeskumskager, chips, eller hvad vi nu føler, vi har fortjent, når vi har fri.

Forskningen tyder på, at ikke engang en halv times motion om dagen, som Sundhedsstyrelsen anbefaler, er nok til at opveje de dårlige effekter af at sidde på sin flade, når man kommer hjem fra arbejdet. Forskerne kan på grundlag af de nuværende studier dog ikke sætte tal på, hvor lang tid vi så bør motionere om dagen. tsa

## ” Det er en fantastisk bog. Den bør alle politikere og embedsmænd læse

Berlingske Business' boganmelder Henrik Ørholm om 'Statistisk Årbog 2013' (117. årgang).



Foto Shutterstock

## DJØFERE FØLER SIG RAMT AF HETZ

Når man bliver sammenlignet – også af politikere – med Stasi og rockere uden at kunne tage til genmæle, så har det konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø.

Det viser en undersøgelse, som Djøfs Overenskomstforening har gennemført blandt 855 djøfere ansat i Skat. 574 har svaret, hvilket er en svarprocent på 67.

Djøferne føler, at Skats medarbejdere bliver udstillet i pressen, og ni ud af ti er enige i, at nogle politikere udtaler sig mod bedre vidende.

Samtidig er de ifølge undersøgelsen utrygge, utilfredse og trætte af konstant at blive flyttet og få nye opgaver.

Som én skriver i fritekst-feltet:

”Fokus i Skat har de sidste 5 år været flyttet fra retssikkerhed/faglighed og medarbejderudvikling til besparelser og mistillid til medarbejderne.” ebn



**SKAT**

## Sådan leder du én, du ikke kan lide

De fleste har oplevet det - hånden på hjertet – der er nogle, vi svinger bedre med end andre.

Men der findes værktøjer, der kan hjælpe dig med at lede en person, du ikke bryder dig om, skriver chef.se.

Ifølge Bosse Angelöw, docent og socialpsykolog, griber du det an på følgende måde:

1. Adskil følelser og præstation:  
Skil følelserne fra og fokuser på, hvad din medarbejder virkelig præsterer. Sig til dig selv: På en skala fra 1-10, hvordan præsterer han eller hun? Synes du, det er svært at svare ærligt, så få hjælp fra en chefkollega.

2. Fokuser på dig selv:

Stil dig selv følgende tre spørgsmål:

- Kan du påvirke personens opførsel?
- Kan du undgå personen?
- Hvem har det dårligt med denne opførsel?
- Er svaret nej, nej og jeg – så drop at lægge mere energi i det.

3. Hold masken:

Optræd professionelt og neutralt. Dit tonefald og dit kropssprog viser din irritation selvom, du ikke siger det rent ud. tsa

# Kvinder har bedre anlæg for ledelse

De bedste ledere finder man i den offentlige sektor. Det viser en ny norsk undersøgelse blandt næsten 3.000 ledere.

Den viser også, at kvindelige ledere har bedre anlæg for ledelse end mænd, skriver forskning.no. Ifølge undersøgelsen får kvinderne bedre karakterer end mændene i fire ud af fem af de personlighedstræk, der er målt på.

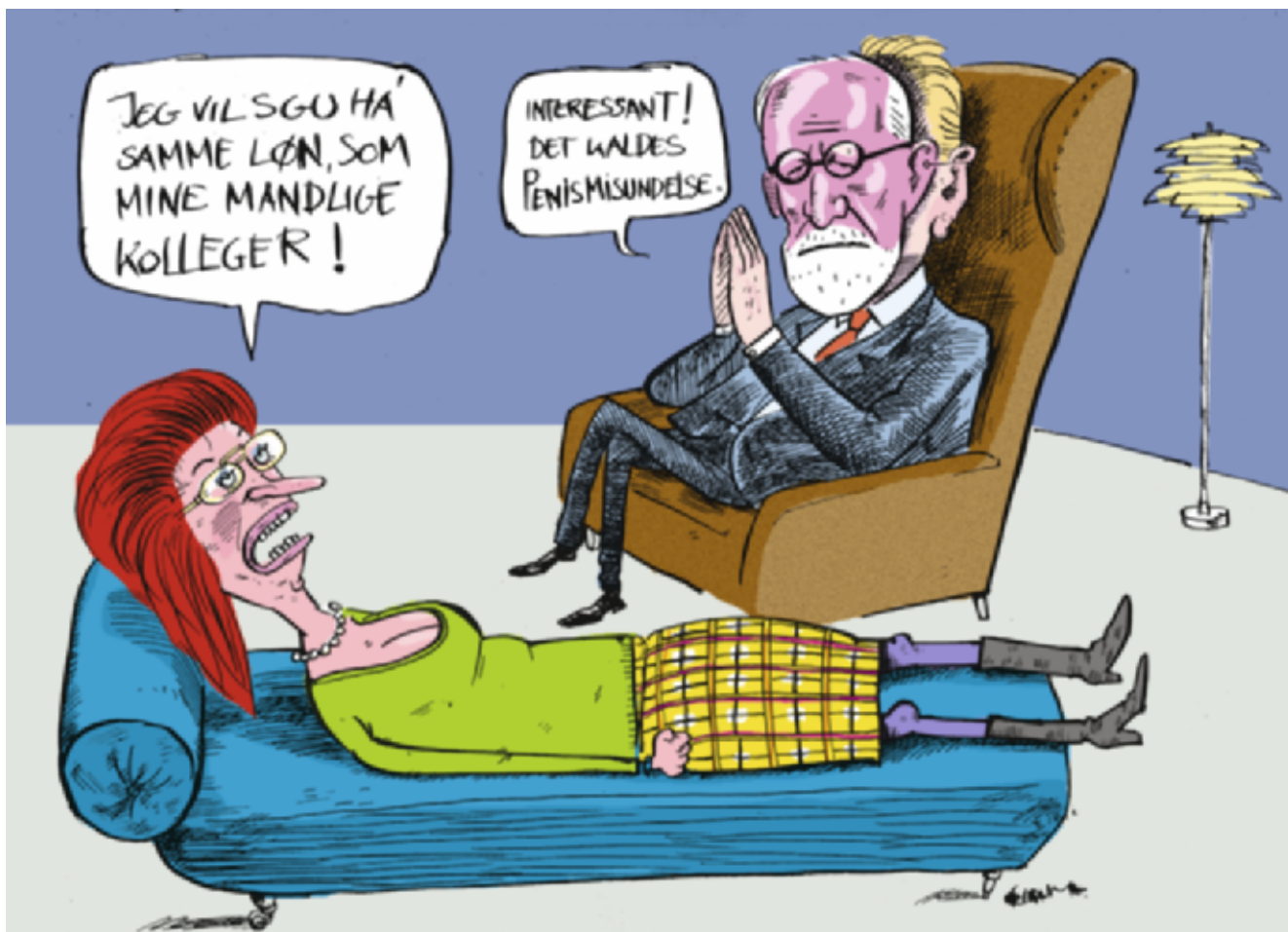
Kvinderne har ganske vist en større tendens til at bekymre sig, end mændene har. Men til gengæld scorer kvinderne højest, når det gælder tydelighed, nytænkning, støtte og grundighed.

Og er man både kvinde, leder og ansat i det offentlige, ser det rigtig godt ud.

Undersøgelsen viser nemlig også, at offentlige ledere scorer højere end deres kolleger i det private i både nytænkning, støtte og grundighed. tsa



Foto Shutterstock



En ny bog kalder MUS-samtalen terapi med arbejdsgiveren som uautoriseret psykolog.

ADVOKATER:

# Pæne lønhop i presset branche



På trods af fyringer og nedskæringer i branchen har advokater ansat i et advokatfirma fået en lønstigning på 3,5 procent det seneste år. Men de betaler også for det i form af høj arbejdstid og stigende debiteringskrav.

Af Tine Santesson / Illustration Shutterstock

**P**å trods af fyringsrunder og stor omkostningsbevidsthed i advokatbranchen er advokater og advokatfuldmægtige den gruppe i Djøf, der generelt set har fået den største lønstigning det seneste år. Det viser FAAF's (Foreningen af Advokater og Advokatfuldmægtige i Djøf) lønstatistik 2013.

For advokater ansat på et advokatkontor er det blevet til en stigning på 3,5 procent, mens en andetårs fuldmægtig er steget 4,9 procent og en tredjeårs fuldmægtig er steget med hele 15,6 procent. Begyndelseslønnen for en førsteårs advokatfuldmægtig ligger på kr. 37.400 brutto og er dermed kr. 2.400 højere end begyndelseslønnen for andre nyuddannede djøfere i den private sektor.

Geografien spiller dog en væsentlig rolle på lønfordelingen. Igen i år tegner de store kontorer i hovedstaden sig for de højeste lønninger, mens de mindre kontorer i de mindre byer ligger i den anden ende af skalaen.

## Hårde vilkår – bedre løn

Men krisen taget i betragtning er det lidt af en overraskelse, at advokater og -fuldmægtige generelt set er kommet gennem det

forgangne år med så forholdsvis pæne lønstigninger, synes Karen Bregnehøj Beck, formand for FAAF.

”Det har været et år med mange fyringer, og ansættelsesvilkårene er blevet forringet flere steder. Derfor er det positivt med så forholdsvis pæn en lønudvikling.”

Når der netop bliver strammet op på så mange felter, hvad tror hun så, at forklaringen er på, at lige præcis lønnen har fået et nøk opad?

”Når arbejdsgiverne presser medarbejderne på alle felter, kan man godt forestille sig, at de godt ved, at det ikke går også at pille ved lønnen, hvis de vil blive ved med at holde på deres ansatte,” siger Karen Bregnehøj Beck.

## Noget for noget

Den gennemsnitlige arbejdstid står til gengæld i stampe og ligger på 46 timer om ugen for fuldmægtige og på 45 timer for advokaterne. Og i de store advokatfirmaer arbejder mere end fire ud af ti 50 timer eller mere om ugen. Det kan blandt andet hænge sammen med, at debiteringskravene særligt er blevet skærpet på de store kontorer.

Og det er bekymrende, mener Karen Bregnehøj Beck.

”Det bliver mere og mere udbredt. Og især på de store kontorer er det mere reglen end undtagelsen. Nogle steder er det et krav – andre steder er der en norm for, hvor meget man bør debitere. Men uanset hvad lægger det altså ekstra pres på den enkelte. Jeg hører om afdelingsmøder, hvor det i fuld åbenhed bliver gennemgået, hvor meget medarbejderne én for én har debiteret,” siger Karen Bregnehøj Beck.

Læs mere om FAAF's lønstatistik 2013 på [djoef.dk](http://djoef.dk)



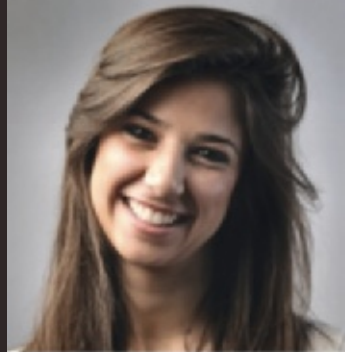
# Vil du være med til at forme fremtidens uddannelses-system?

Deloitte Consulting er blandt de førende rådgivere for den offentlige sektor i Danmark. Vores kunder har ambitioner om løbende at udvikle deres del af den offentlige sektor, og vi vil gerne hjælpe dem med at nå deres mål.

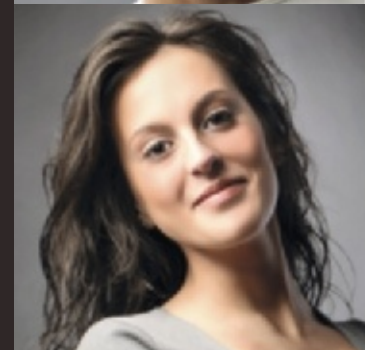
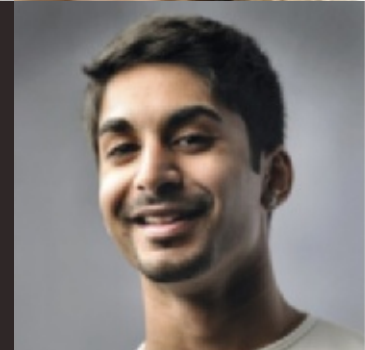
Vi oplever stor efterspørgsel efter vores rådgivning, og vi gennemfører i øjeblikket en lang række projekter på uddannelsesområdet. Der sker meget i uddannelsessektoren, og vi søger derfor konsulenter med dyb viden om sektoren, der skal bidrage til at styrke vores rådgivning, så vi kan gøre en forskel for uddannelserne i Danmark.

Har du indsigt i uddannelsessektoren, bredt kendskab til den uddannelsespolitiske dagsorden, og kunne du tænke dig at blive en del af Deloitte Consultings uddannelsesgruppe, så er du den, vi søger.

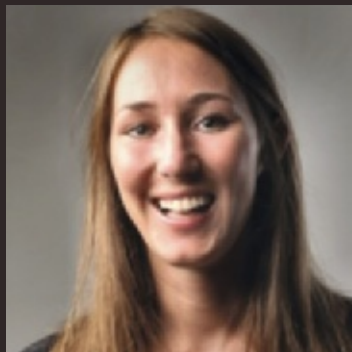
Læs mere og søg stillingen på [www.karriere.deloitte.dk](http://www.karriere.deloitte.dk)



# 11.607 nye djøf-job



Mens der forsvinder arbejdspladser i hobetal fra det danske arbejdsmarked, stiger antallet af djøf-job markant.



Tine Santesson / Foto Shutterstock

**D**e seneste fem år er der kommet 11.607 nye djøf-job samtidig med, at der er forsvundet 138.000 danske arbejdspladser.

Det viser en ny beregning fra Djøf og Arbejderbevægelsens Erhvervsråd.

Den største vækst af djøf-job er sket i den private sektor, hvor der er skabt næsten 7.000 nye job til djøfere i de seneste fem år jævnt fordelt over alle årene.

Resten af djøf-jobbene er etableret i den offentlige sektor – flest i begyndelsen af perioden. Den største procentuelle stigning er sket i regioner og kommuner.

I den private sektor har der været vækst i alle brancher. Men i særdeleshed i de min-

dre virksomheder og i brancher, hvor der ellers typisk er langt mellem djøfjerne.

## Det går ikke uden en djøfer

Lars Munck, arbejdsmarkedspolitisk chef i Djøf, er overrasket over, at der er genereret så mange nye job til djøfjerne.

”Vi vidste godt, at der var kommet nye job til, men vi har ikke set det så tydeligt før,” siger han.

Djøfs tal viser, at der fx i den finansielle sektor er kommet 803 nye djøf-job, mens der samlet set er forsvundet mere end 7.000 stillinger.

Og krise eller ej – det er samfundsudviklingen, der har givet djøfjerne en hånd med,

lyder det fra professor Henning Jørgensen, Center for Arbejdsmarkedsforskning på Aalborg Universitet.

”Kundskabsindholdet i både produkter og ydelser stiger. Alt bliver mere komplekst, og det kræver højere uddannede medarbejdere.”

## Djøfisering skaber job

Overordnet set er det altså kompleksiteten i jobbene, der hjælper djøfjerne på vej. Men ellers er bevæggrundene for, hvorfor djø-





ferne sætter sig på flere job i både private og offentlige virksomheder forskellige, ifølge Henning Jørgensen.

”De private arbejdsgivere har fundet ud af, at professionaliseringsgraden betyder, at man har meget bedre forudsætninger for at gå globalt og nyudvikle,” siger

Henning Jørgensen.

Når det gælder de nye offentlige djøf-job, er en stigende kompleksitet i opgaverne også en af årsagerne.

”Men vi kan heller ikke benægte, at djøfiseringen er en realitet. Djøferne er begun-

stiget af, at det drøner derudad med New Public Management – selv i den yderste kommune i Vestjylland. Uanset hvor mange perverse effekter det kan have, så er der stadig flere, der overvåger, kontrollerer og benchmarker. Det får djøferne gavn af, mens HK’erne bliver smidt ud,” siger Henning Jørgensen.

### Fremtidige djøf-job

Men hvad så fremadrettet – vil nye djøf-job blive ved med at poppe op i stor fart på det danske arbejdsmarked?

Det kommer an på så meget, mener både Henning Jørgensen og Lars Munck. Men de ser dog begge to forholdsvis lyst på mulighederne for djøferne i den private sektor.

”Det ser slet ikke så tosset ud lige nu.

Mange private virksomheder har fundet ud af, at de kan ekspandere ved at ansætte djøfere. Men konjunkturerne spiller selvfølgelig ind,” siger Henning Jørgensen.

Ja, det er i den private sektor, at potentialet er størst, vurderer Lars Munck.

”Der er stadig lommer i den private sektor, hvor der næsten ikke er nogen højtuddannede – særligt i de små og mellemstore virksomheder. Jeg tror dog ikke på den store ketchup-effekt af djøf-job, men jeg tror, at der gradvist kommer flere og flere. Det er efterhånden blevet en sandhed, at man tjener gysser på at ansætte akademikere – det viser alle de analyser, vi har lavet,” siger Lars Munck.

### En hjælpende hånd

Men de mindre virksomheder skal stadig have en hjælpende hånd, hvis det er her, mange af de fremtidige djøf-job skal skabes, mener han.

”De er ikke så økonomisk velpolstrede, og en af de væsentligste barrierer for, at de ikke vækster, er, at de har svært ved at låne penge. Derfor er det vigtigt, at man bevarer løntilskudsordningerne, hvis man virkelig vil have hul igennem til de små og mellemstore virksomheder,” siger Lars Munck.

Når det gælder nye offentlige djøf-job, er de positive tegn ikke så klare, mener han.

”Tilgangen af job var jo størst for fire-fem år siden. Og alle siger, at der skal skæres ned på de offentlige udgifter, så vi vil nok ikke se den markante fremgang fremover. Men lad os nu se,” siger Lars Munck.

Henning Jørgensen ser heller ikke tydelige tegn på, at djøf-jobbene vil vokse med

stor hast i det offentlige.

”Det afhænger blandt andet af, hvor lang tid New Public Management er mantraet. I Canada går de i en anden retning nu. Og sker det her i Danmark, vil det klart være en bagdel for djøferne,” siger Henning Jørgensen.

### Alt for mange djøfere?

Og selv om der er skabt rigtig mange nye djøf-job de senere år, er der også rigtig mange om buddet.

Dimittendledigheden blandt djøferne har igen og igen slået nye rekorder. Og der bliver til stadighed uddannet flere og flere djøfere.

”For fem år siden kom der godt 4.000 nye kandidater ud – i 2012 var vi oppe på mere end 6.000, og der har samtidig været rekordoptag på mange djøf-studier,” siger Lars Munck.

Ja, spørgsmålet er, hvor mange djøfere arbejdsmarkedet kan absorbere, siger Henning Jørgensen.

”Det er ikke bare lykken at smide alle gennem sådan et uddannelsesforløb, når og hvis der ikke er job til dem.” ■



# DJØFERNE BROKKER SIG

*mindre og arbejder mere*

Djøferne siger ikke i samme grad fra over for arbejdsgiverne, som de gjorde tidligere. Og de stikker i særligt høj grad piben ind, hvis de frygter at miste jobbet.

Af Tine Santesson / Illustration Mikkel Henssel



**D**et kan godt være, at djøferne indimellem har lyst til at sætte hælene i. Arbejdsbyrden er blevet for stor, og de synes, virksomheden er ved at bevæge sig i en forkert retning. Men færre og færre gør det.

En ny undersøgelse, som Djøf har gennemført, viser, at djøferne gennem den senere tid har ændret adfærd på jobbet. Og det gælder særligt de djøfere, der føler sig i farezonen for at miste deres job. Her tilkendegiver 77 procent, at de opfører sig anderledes på arbejdet. Men også djøfere, der ellers føler sig trygge i sadlen, har i højere grad stukket piben ind – her har 27 procent ændret adfærd.

### Djøferne mest påvirket

Djøferne er blevet mindre kritiske 'i forhold til at ændre på forhold', mere optaget af 'at synliggøre resultater', flere arbejder

mere, og flere siger mindre fra over for 'urimelige arbejdsvilkår'. De er også mere bange for at begå fejl, og flere end tidligere går på arbejdet, selv om de er syge.

Og faktisk har djøferne generelt set i højere grad ændret adfærd på jobbet i forhold til befolkningen som helhed, viser Djøfs undersøgelse.

Men det er faktisk slet ikke så underligt, mener Peter Busch-Jensen, adjunkt på Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning, Aalborg Universitet.

"Velfærdsstaten er under pres, og der er ingen tvivl om, at det er en konkurrencestats tankegang, vi er på vej ind i. Det betyder et rasende fokus på besparelser og omstruktureringer, og her står djøferne i et krydspres, for det er ofte dem, der skal implementere og legitimere forandringsprocesserne."

Og det er jo noget af en klemme at være i, siger Peter Busch-Jensen.

"For samtidig kan de sagtens stå med en tvivl om, hvorvidt det nu også er den rigtige vej at gå – ikke mindst fordi de ofte befinder sig i et voksne-spændingsfelt mellem, hvordan tingene er ud fra strategisk ledelsesmæssigt perspektiv, og hvordan tingene ser ud i praksis. Og dybest set synes de måske selv, at man burde gå i en anden retning. De har nok lyst til at udtrykke deres tvivl, men gør det ikke."

### Vi måles og vejes

Vibeke Andersen, lektor ved Institut for Læring og Filosofi på Aalborg Universitet, er lidt i samme boldgade. Hun mener, at New Public Management har en stor del af skylden.

"Mange djøfere sidder i embedsværket, hvor alt bliver målt og vejat. Der laves statistik på os som aldrig før, og det giver ledelsen rigtige gode muligheder for at

vælge til og fra med 'objektive' data. Man bliver målt på en performance, der måske ikke harmonerer med den kvalitet, man selv ønsker i arbejdet. Men det giver jo ikke altid mening – for hvad er god sagsbehandling – er det, at du får rigtig mange sager fra hånden?"

Du bliver altså målt på noget, der faktisk ikke harmonerer med din egen standard for faglighed. Og alligevel er der ikke noget at sige til, at djøferne ikke er så kritiske længere, siger Vibeke Andersen.

"Det kan virke paradoksalt, for langt de fleste både offentlige og private arbejdspladser præsenterer værdier som åbenhed, kreativitet og samarbejde på deres hjemmeside. Men det gælder bare ikke altid indefra. Ledelsen er ofte ikke interesseret i kritik – ikke fordi de er dårlige mennesker,

men fordi de også har nogle mål at leve op til. Derfor har de ofte deres opmærksomhed rette opad og ikke nedad."

Og så gavner det jo nok heller ikke situationen, at vi er i krisetider, og at jobmarkedet er derefter, mener hun.

"Man kan jo ikke bare lige finde et nyt job, hvis man

ikke kan lide lugten i bageriet," siger Vibeke Andersen.

Peter Busch-Jensen mener også, det er forståeligt nok, at djøferne ikke i særlig høj grad lufter deres kritik – men han ville ønske, at de gjorde det.

"De forandringer, vi står i lige nu, har vidtrækkende konsekvenser for vores fremtid. Derfor er det så forbandet vigtigt, at vi begynder at diskutere, hvor vi i grunden gerne vil hen med vores samfund og vores arbejdsliv. Og her er det også vigtigt, at djøferne begynder at pippe lidt og interessere sig for diskussionen," siger Peter Busch-Jensen. ■

**“Man kan jo ikke bare lige finde et nyt job, hvis man ikke kan lide lugten i bageriet”**

Vibeke Andersen, lektor

# Disse djøf-uddannelser giver mest i løn

Der er markante forskelle på, hvad djøfere tjener. Særligt nogle uddannelser giver adgang til job, der giver høje lønninger.



Af Tine Santesson / Foto iStock

**E**n universitetsøkonom med ti års erfaring i bagagen tjener typisk 63.600 kroner brutto om måneden, mens en handelshøjskoleøkonom tjener næsten 10.700 mindre. Det viser Djøfs Privats lønstatistik for 2013.

Der er i det hele taget store forskelle på djøfernes lønniveau alt efter, hvilken uddannelse de har i bagagen. (Se statistik nederst på siden).

Og der er også store forskelle på, hvordan de nyuddannede djøfere kommer fra start lønmæssigt alt efter, hvilken kandidat titel de har.

En nyuddannet universitetsøkonom ligger i toppen med en typisk startløn på næsten 38.000 kroner om måneden, mens en samfunds- og forvaltningsuddannet lægger ud med lige godt 32.000 om måneden.

## Branche og geografi spiller ind på lønnen

Men det er ikke uddannelse i sig selv, der har den store betydning for, hvorvidt man havner i den ene eller anden ende af

lønskalaen. Det er branche, geografi og jobtype, der som regel er afgørende, siger Anders Hjortshøj, projektchef i Djøf.

”Mange universitetsøkonomer finder job i den finansielle sektor, der typisk lønner højt, mens forholdsvis flere handelshøjskoleøkonomer får job i mindre virksomheder og også i højere grad i provinsen, hvor man ikke lønner så højt.”

Men sammenligner man lønnen for en universitetsøkonom og en handelshøjskoleøkonom med 0-2 års anciennitet, der begge er ansat i den finansielle sektor, er lønnen stort set den samme.

Og når samfunds- og forvaltningsuddannede ligger i den lave ende af lønskalaen, kan det hænge sammen med, at man finder en overvægt af dem i interesseorganisationerne, fx humanitære organisationer, hvor man mange steder ikke giver de højeste lønninger, siger Anders Hjortshøj.

Gruppen ’øvrige’ kandidater, som omfatter fx cand.mag.er, ligger for den erfarende dels vedkommende også over handelshøjskoleøkonomerne.

”Her kan forklaringen være, at flere fra gruppen melder sig ind i Djøf på et senere tidspunkt i karrieren, hvor de har fået ledertitler, så de har vurderet, at Djøf er den rette organisation for dem,” siger Anders Hjortshøj.

## Vejen til den høje løn

Er det den høje løn, man går efter, skal man allerede sætte ind i løbet af studiet.

”Stærkt generaliseret arbejder man på polit.studiet med matematiske modeller og makroøkonomi, mens man måske fokuserer mere på drifts- og virksomhedsøkonomi på cand.merc.-studiet. Men i princippet kan man jo spore sin uddannelse i den retning, man har lyst til, så den fx giver en god ballast i forhold til et job i den finansielle sektor,” siger Anders Hjortshøj.

Men skåret helt firkantet ud ser vejen til en løn i den høje ende sådan her ud:

”Gå efter et økonom- eller chefjob i den finansielle sektor i hovedstadsområdet,” lyder det fra Anders Hjortshøj. ■

## TYPISK BRUTTOLØN (MEDIAN) PR. MÅNED

### Uddannelse

Jurister

### Kandidater 2002-04

58.300

Universitetsøkonomer

63.600

Handelshøjskoleøkonomer

52.721

Samfunds- og forvaltningsuddannet

54.579

Øvrige kandidatuddannede

54.050

## TYPISK BRUTTOLØN (MEDIAN) PR. MÅNED

### Kandidater 2013

35.050

37.848

34.917

32.167

34.500

Kilde: Djøf Privats lønstatistik 2013

Universitetsøkonomer: Bl.a. polit, oecon, act, scient.oecon, oecon.agro

Handelshøjskoleøkonomer: Bl.a. merc, merc.pol, merc.kom, merc.fil, merc.dat, merc.it, merc.aud, marc.mat

Samfunds- og forvaltningsudd.: Bl.a. soc, samf.bas, scient.anth, scient.pol, scient.adm, samf, adm.pol, sicient.soc, techn.soc

Øvrige kandidatudd.: Bl.a. mag, comm, komb, merc.int, merc.jur, negot, scient.san.publ m.fl.

Djøferne kan stadig hive frynsegoder ud af deres arbejdsgiver. Og det er ikke underligt, for det er til stor fordel for arbejdsgiverne selv, mener lønforhandlingschef.

# Der er stadig fryns at hente for djøferne

Af Tine Santesson

**M**ens der ifølge en rapport fra Multidata blev droslet ned på personalegoderne i de danske virksomheder i 2012, er antallet af frynsegoder blandt de privatansatte djøfere generelt set steget en smule det seneste år.

Arbejdsgiverne har især været rundhåndede, når det gælder wellness-ordninger og sundhedsforsikringer. Også andelen af 'ekstra fridage' er steget – til gengæld er 'ekstra ferie' gået en anelse tilbage.

Og set over en tiårig periode er der sket en markant stigning i frynsegoderne blandt djøferne.

## Til arbejdsgivernes bedste

Helene Rafn, lønforhandlingschef i Djøf, er på ingen måde forunderet over, at djøferne til stadighed får flere frynsegoder. For billedet af de frynsegoder, der særligt

er i vækst, er ret entydigt: Mobiltelefoner, hjemme-pc, internetforbindelse, sundhedsforsikringer. Og de seneste år er wellness-ordningerne også i stigende omfang blevet en del af paletten.

"Djøferne får disse goder, fordi de forventes at være fleksible over for deres arbejdsgivers behov – altså at de svarer på arbejdsrelaterede opkald og mails i weekender og om aftenen, når der er brug for det. Og når vi taler sundhedsforsikringer og wellness, dækker det over massageordninger, der forebygger eller kurerer musearme og mindsker fraværet. Så i min optik er det ikke fryns, men en kæmpe gevinst for arbejdsgiverne," siger Helene Rafn.

*Men er det ligefrem skidt, at flere djøfere får flere personalegoder?*

"Nej. Man skal bare være klar over, at det ikke er fryns, og at der fra arbejdsgiver-

nes side følger en forventning om fleksibilitet med."

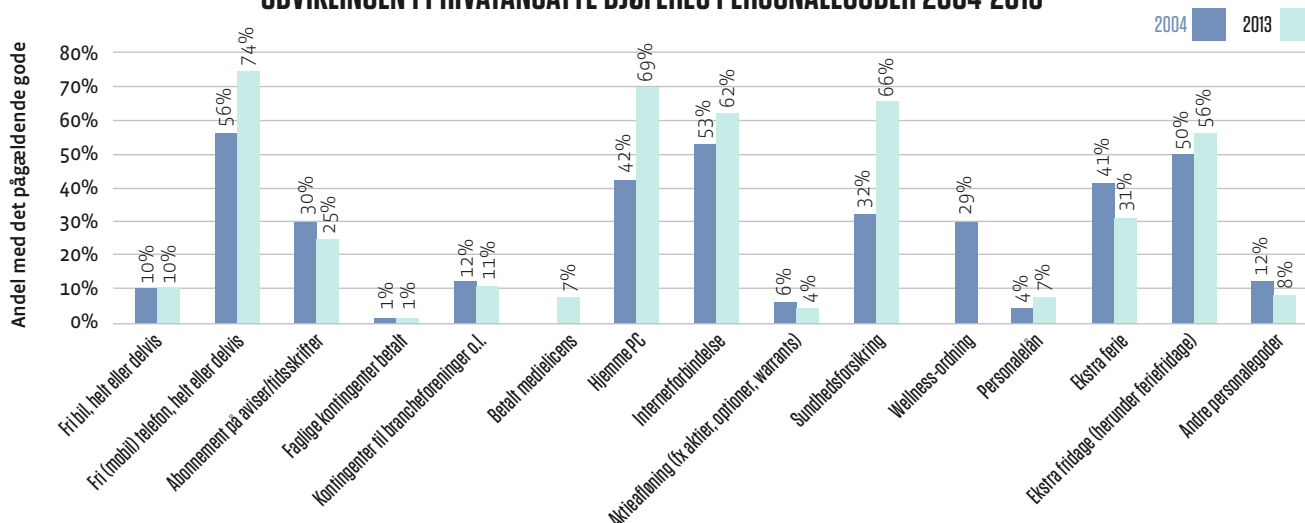
## Djøferne siger ja tak

Og det er da heller ikke sådan, at djøferne ligefrem siger nej til mobiltelefonen og den bærbare. Langt de fleste forventer tværtimod, at det er en del af lønpakken, siger Helene Rafn.

"Jeg talte for nylig med et medlem, der syntes, det var underligt, at han ikke fik stillet pc og telefon til rådighed. Men helt atypisk var arbejdsgiverens kommentar: 'Vi forventer, at du rent faktisk holder fri, når du ikke er på arbejdet.'"

Men det er altså et synspunkt, der går mod strømmen. Og Helene Rafn forventer da heller ikke, at djøferne får færre personalegoder fremover – i hvert tilfælde ikke dem, der kommer arbejdsgiveren til gode. ■

## UDVIKLINGEN I PRIVATANSATTE DJØFERES PERSONALEGODER 2004-2013



Anm: Betalt medicicens og wellness indgik ikke som svarmulighed i 2004. Personalebøn er pga. forskellig spørgsmålsformulering ikke sammenlignelig for de to år. Hjemme-pc omfatter i 2013 også bærbar computer og tablet, som kan bruges privat. Kilde: Djøf Privats lønstatistikker 2004 og 2013.

# Stressramt og jobsøgende

## - hvad skal jeg sige?

Du har været sygemeldt på grund af stress i to måneder, og du vil gerne have et nyt job. Skal du fortælle det til jobsamtalen?

Tine Santesson / Foto Shutterstock

**D**u behøver ikke dele din stress-sygemelding med din eventuelle kommende arbejdsgiver. Sådan lyder det umiddelbare råd fra René Rasmussen, konsulent i Djøf, til stressramte djøfere, der gerne vil skifte job.

Han har jævnligt medlemmer i røret, der helst ikke vil tilbage til deres nuværende job og står med et dilemma – skal de eller skal de ikke fortælle om stress-sygemeldingen i forbindelse med jagten på et nyt job.

Men oftest vil det altså være en rigtig dårlig idé at fortælle det, lyder hans råd.

”Du skal ikke fortælle det, fordi det kan være gift i en samtale. En arbejdsgiver vil typisk se med helt andre øjne på dig – som en skrøbelig medarbejder, der ikke kan klare mosten,” siger René Rasmussen.

Og det samme råd gælder dem, der er blevet afskediget i forlængelse af en stress-sygemelding.

”Du skal selvfølgelig ikke lyve, hvis du bliver direkte spurgt. Og du skal også være klar med en plausibel begrundelse for, hvorfor du blev afskediget. Du kan fx sige, at du ikke var enig i den måde dine opgaver

ver fremadrettet skulle struktureres på,” siger René Rasmussen.

### Med andre ord

Hos jobrådgivnings-virksomheden AS3 Employment lyder rådet også, at man hverken i CV, ansøgning eller til en ansættelsessamtale direkte skal opgive diagnoser – altså fx fortælle, at man er eller har været stress-sygemeldt.

”Det er nok ikke sandsynligt, at det kommer dig til gode. For dem, der sidder rundt om bordet til ansættelsessamtalen, har måske ikke den store forståelse for, hvad det vil sige ’at gå ned med stress’, hvis ikke de selv har prøvet det, eller kender nogen tæt på, der har. Heller ikke selv om det typisk er utroligt afklarede og stærke mennesker, der kommer ud på den anden side af en stress-sygemelding,” siger kommunikationschef Nikolaj Dalsgaard.

Og hans råd er, at det netop er afklarings- og styrken, du skal formidle. For han mener, at man i et vist omfang skal fortælle om stressen – dog uden at nævne ordet stress og stress-sygemelding. Både

for at forklare et eventuelt hul i cv’et, hvis man er blevet opsagt i forlængelse af en stress-sygemelding, men også for selv at blive afklaret omkring, hvorvidt en eventuel kommende arbejdsgivers værdisæt matcher dit eget.

### Den gode fortælling om stress

Nikolaj Dalsgaard fortæller om en kvinde, som AS3 har haft i et rådgivningsforløb. Hun var gået ned med stress på sit tidligere arbejde, men var kommet ud på den anden side og var parat til et nyt job.

”Til samtalen fortalte hun ikke, at hun havde været stress-sygemeldt. Men hun fortalte om forløbet op til. Om alle de opgaver hun havde, alle de deadlines hun havde, og alle de mange forskellige steder, hun fik opgaver ind fra – både på jobbet og i privatlivet. Et stykke inde i samtalen blev hun afbrudt af HR-konsulenten, der sagde: ’Pyh – jeg tror ikke engang, jeg kunne have klaret halvdelen.’ Hun lykkedes hermed at skabe forståelse for sin situation og få vendt forløbet til sin egen styrke,” fortæller Nikolaj Dalsgaard.





# "En arbejdsgiver vil typisk se med helt andre øjne på dig – som en skrøbelig medarbejder, der ikke kan klare mosten"

René Rasmussen, konsulent i Djøf

## Det må bare fortælles

Men så er der dem, der simpelthen ikke kan lade være med at fortælle om deres stress-sygemelding, fortæller René Rasmussen.

"Selv om vi råder dem til at lade være, er der altid nogle, der har dårlig samvittighed, og føler, de bør fortælle det – især kvinder. Men så er det vigtigt, at de fokuserer på alt det positive, det har ført med sig: 'Jeg kender mig selv bedre nu. Jeg ved, hvornår jeg skal trække i bremsen, og jeg ved, hvordan jeg skal strukturere min arbejdsdag, så det ikke bliver noget problem.'"

Både han og Nikolaj Dalsgaard understreger dog, at det er vigtigt, at man er kommet ud på den anden side af stressen og eftervirkningerne af den, før man kaster sig ud i jobsøgning.

"Hvis du sidder derhjemme og kigger ind i en væg, er du ikke klar endnu. Og du er heller ikke klar, hvis du ikke har et billede af, hvad det var, der fik læsset til at vælte. Var det selve opgaverne, var det mængden af opgaverne, eller var det samarbejdet med chefen, der var problemet? Og du må også være klar på, hvad du så kan gøre for ikke at havne i en lignende situation igen," lyder rådet fra René Rasmussen. ■



# Koordinerer katastrofeindsats i Filippinerne

## MIN KARRIERE

Fra Beredskabsstyrelsens hovedkontor i Birkerød er Susanne Berendt med til at koordinere en del af Danmarks hjælpeindsats efter tyfonen Haiyan, der dræbte tusindvis og berørte flere millioner mennesker i Filippinerne.

Af Mads Matzon / Foto Michael Daugaard samt Bullit Marquez og Peter Hove Olesen/Polfoto

**O**rd som 'mission lead', 'base camp' og 'camp manager' flyver over mødebordet. De otte mødedeltagere er fokuserede og taler højt i præcise sætninger. En af de to kvinder til mødet er Susanne Berendt. Hun og kollegerne har arbejdet på højtryk, siden tyfonen ramte Filippinerne.

Bagefter fortæller hun, at mødet blandt andet handlede om en anmodning fra FN om, at Danmark skal være ansvarlig for oprettelsen af en ny 'base camp' i Filippinerne. Lejren er til FN's folk i området.

"Vi skal være mission lead på lejren. Det vil sige, at vi har det overordnede ansvar for at koordinere lejren, som er blevet til via bidrag fra forskellige lande. Jeg er den ene af to operationskoordinatorer på opgaven."

Dagen efter tyfonen ramte, blev hun kaldt på arbejde. Det var en lørdag. Hun arbejdede cirka 24 timer i løbet af lørdagen og søndagen.

"Mine to børn var hos deres far, men jeg var nødt til at tage min hund med på arbejde. I løbet af søndagen begyndte de at pakke ting ned på vores logistikcenter i Herning, og vi gik også i gang med at kontakte folk, der skulle sendes af sted. Onsdag nat var de første fremme i Filippinerne."

I den nærmeste fremtid får hun travlt med at koordinere Beredskabsstyrelsens bidrag til den internationale katastrofehjælp til området.

"Den største udfordring er helt klart hele tiden at sikre, at det behov, der er i felten, bliver matchet med det, vi sætter i værk herhjemme. Situationen i Filippinerne ændrer sig jo hele tiden, og vi skal være hurtige for at følge med."

Susanne Berendt har arbejdet ti år hos Røde Kors og har nu været fem år i Beredskabsstyrelsen.

"Det har altid drevet mig rigtig meget, at det, jeg laver, er noget, der batter ude i den anden ende. At det flytter noget for nogle mennesker, der er i nød."

I eftermiddag får hun en kort pause fra jobbet, da hun skal til skole-hjem-samtale med sin datter. Bagefter regner hun med at arbejde videre.

*Efter djøfbladets besøg hos Beredskabsstyrelsen ændrede FN's anmodning sig til ikke længere at involvere en base camp. ■*

## Hvad laver du, når du ikke arbejder med katastrofen i Filippinerne?

"Jeg er medansvarlig for løbende samarbejde om international katastrofehjælp med blandt andet FN og 'International Humanitarian Partnership' (IHP). Vi hjælper også løbende til ved operationer, som der ikke er så meget opmærksomhed om - for eksempel i Sydsudan."



## Hvad er Beredskabsstyrelsen?

"Vi er en central del af Danmarks katastrofberedskab. Vi arbejder med operativt beredskab i ind- og udland, krisestyling, beredskabsplanlægning, brandforebyggelse og beredskabsfaglige uddannelser."



## Du er biolog og djøfer?

"Da jeg begyndte at arbejde i Beredskabsstyrelsen, kom jeg jo ind i en statslig organisation. Så jeg følte, at jeg var bedre dækket ind ved at være medlem af Djøf."



## Du er uddannet biolog. Bruger du din uddannelse til noget?

"Jeg har speciale i udviklingsprojekters konsekvenser for sundheden i en given befolkning. Det har så vidvidet sig til også at gælde katastrofepandemier, så jeg bruger min uddannelse."

# Studieliv

**Theis Dencker**  
tog seks uger til  
Uganda for at  
samle empiri til  
sit speciale på  
statskundskab.

Af Mads Matzon  
Foto Petra Kleis



*Theis Dencker skriver speciale om mødet mellem vestlig og ugandisk forståelse af sundhed og sygdomsbehandling. Han regner med at aflevere specialet til jul.*

Mit speciale:

# SAMLEDE DATA I UGANDA

## **Hvad handler specialet om?**

”Om at der er forskellige forståelser af sundhed og behandling i vesten og i Uganda. Og hvordan de forståelser støder sammen, når der kommer et udviklingsprojekt med vestlig forståelse, som møder den traditionelle forståelse i Uganda.”

## **Hvad er konflikten?**

”Det handler om mere end urtemedicin kontra pille. Det handler også om, hvad man ser på som sygdom i det hele taget. Hele forståelsen for, hvad sygdom er, er ikke kategoriseret på samme måde i Uganda, som den er herhjemme.”

## **Hvad prøver du at komme frem til?**

”Jeg håber på at kunne konkludere, at man skal tage mere højde for den allerede eksisterende norm, når man går ud og laver et udviklingsprojekt.”

## **Hvad skulle du i Uganda?**

”Jeg undersøgte et udviklingsprojekt, som er kørt af en ugandisk NGO. De forsøger

netop at skabe bedre forståelse mellem de traditionelle behandlingsmetoder og landets officielle hospitalsvæsen. Jeg fulgte deres arbejde og talte med folk, der var involveret i projektet. Jeg var også ude og tale med traditionelle behandlere.”

## **Hvordan var det at komme derned?**

”Det var en kæmpe motivation for mig. Der er ikke nogen, der har lavet noget lignende før, og det er mig selv, der har samlet empirien. Jeg har mødt de mennesker, jeg skriver om, og jeg har selv stået midt i emnet og følt det. Det var også opløftende at få lov til at slippe væk fra bøgerne derhjemme.”

## **Hvem betalte rejsen?**

”Den blev primært betalt gennem et forskningslegat under Danida.”

## **Hvad kan specialet bruges til ude i det virkelige liv?**

”Casen er eksotisk, men feltet og min læring kan sagtens bruges, hvis jeg for eksempel skal arbejde i Københavns kom-

mune. Det er de samme udfordringer, du står med, hvis du laver et projekt som djøfer, der skal ud og berøre ikke-djøferes hverdag. For eksempel i et projekt for hjemløse.”

## **Hvordan?**

”Du er nødt til at sætte sig ind i, hvilken situation du skal ud i. Du kan ikke forvente af få succes, hvis du ikke tager udgangspunkt i virkeligheden der, hvor projektet skal implementeres.” ■

## **THEIS' SPECIALERÅD:**

”Det, der har gjort det fedt for mig, er, at det har været drevet af lysten. Og at jeg turde bryde med det, der er forventet af et speciale på statskundskab.”

*”Casen er eksotisk, men feltet og min læring kan sagtens bruges, hvis jeg for eksempel skal arbejde i Københavns kommune”*

**Henrik Plougmann Olsen** har med jobbet som direktør for Metroselskabet forladt embedsmændenes rækker. I stedet befinder han sig som øverste chef for et af danmarkshistoriens største byggerier ofte på øretævernes holdeplads.

Af Anders C. Østerby / Foto: Michael Daugaard

# I FØRERSÆDET





Det system, vi skal lave nu, har en teknisk levetid på 100 år, men erfaringen viser, at det lever meget længere, siger Henrik Plougmann Olsen.

**D**et er 11 år siden, at København fik sin første metrolinje. Frederiksberg, Indre By og Amager blev bundet sammen på en helt ny måde, og man kunne nemt komme fra den ene ende af byen til den anden ved at stige på et af de mange hvide førerløse tog, der kørte med få minutters mellemrum. På vej til Metroselskabets hovedsæde på Metrovej midt mellem stationerne Ørestaden og Vestamager kører jeg gennem den bydel, der skød op omkring den nye transportlinje. Siden er også en etape til Lufthaven kommet til, og i 2018 skal den store Cityring efter planen stå færdig.

Fra 2009 har Henrik Plougmann Olsen som administrerende direktør stået i spidsen for byggeriet. Han tager imod på sit kontor, hvor han netop har fået et luftfoto af København op på væggen. Her er både den eksisterende metrolinje, den kommende Cityring samt den planlagte metroudvidelse til Nordhavn og letbane fra Lyngby i nord til Ishøj i syd tegnet ind på kortet. Hvis også en metrolinje til Københavns Sydhavn, som i øjeblikket er på tegnebrættet, bliver til noget, er der tale om anlægsarbejder for 35-40 milliarder kroner indtil 2022.

Det igangværende byggeri af Cityringen er i sig selv et gigantisk projekt med 17 nye stationer og to parallelle 15,5 kilometer lange tunnelrør mellem 10 og 30 meter under den københavnske stenbro. Henrik Plougmann har selv kaldt byggeriet for en Storebæltsbro neden under København, men hvordan er det at stå i spidsen for et af de største byggerier i landets historie?

“Det er et fantastisk privilegium at få lov til at lave noget, der kommer til at have så stor en betydning for byen. Man kan jo se, hvor meget den eksisterende metro har forandret byen og vores opfattelse af kollektiv transport ikke mindst.”

### Politisk indsigt

Noget af det vigtigste som chef for større anlægsprojekter i storbyer er at besidde de rette organisatoriske kompetencer og evnen til at opbygge, drive og lede den relativt store organisation, der skal til for at gennemføre sådan et projekt. Det mener Martin Manthorpe, som er direktør for forretningsudvikling i NCC, en af landets største anlægsvirksomheder.

“Samtidig skal man i store projekter, der spiller ind i en storby, have politisk forståelse og indsigt,” siger han.

Ligeledes skal man ifølge Manthorpe have en forståelse for markedsmekanismer og have markedsindsigt i bygge- og anlægsbranchen.

Bent Flyvbjerg er professor ved Oxford Universitets Saïd Business School og en af landets fremmeste eksperter i offentlige byggerier. Han siger det mere direkte:

“Mit råd nr. 1 er altid: Ansæt en, der har prøvet at styre et megaprojekt før. Ellers er det næsten umuligt at gennemføre det til budgettet og til tiden”.

### En grundig mand

Henrik Plougmann, som på papiret er mere embedsmand end byggemand, mener selv, at han som klassisk djøfer kan analysere en sag og give en faglig vurdering af løsninger og konsekvenser ud fra økonomiske, juridiske og politiske forudsætninger. Den viden og indsigt har han primært oparbejdet gennem sine 14 år i Københavns Kommune, senest som direktør i Økonomiforvaltningen.

Han nævner selv grundighed som en af sine forcer, og det er et af bestyrelsesmedlemmerne enig med ham i:

“Han er næsten lidt for grundig. Han kommer hele vejen rundt, hvis han for eksempel skal give et svar til nogle naboer, så jeg til sidst tænker, at nu må de have besked. Det er ikke, fordi jeg savner



# "Tidsplan og budget var urealistiske, før han startede. Dog er det hans ansvar at gøre opmærksom på det"

Bent Flyvbjerg, professor



beslutningsvillighed, men fordi han tager hensyn til mange forskellige interesser," siger Klaus Mygind, medlem af bestyrelsen i Metroselskabet de seneste to år og medlem af Borgerrepræsentationen i København for SF.

"Det er klart, at når man ikke selv er anlægseksperter, er man nødt til at omgive sig med folk, der har forstand på det. Vi har en meget stor teknisk afdeling og en teknisk direktør, som står for alt, hvad det omfatter, og det er ikke småting, når man laver så gigantisk et projekt. Det er lige fra betoneksperter til tunnel- og undergrunds-eksperter," siger Henrik Plougmann.

Med skiftet fra Københavns Kommune trådte han "ud af embedsmændenes rækker" og var nu synlig som manden i front.

"Det er jo ikke noget, der er påkrævet som embedsmand. Og de fleste kan sikkert sagtens gætte, at nogle gange er det da mere sjovt at stå i spidsen end andre gange, fordi vi har måttet tage nogle tæsk. Men jeg synes stadig, at det fantastiske ved projektet fuldt ud opvejer det."

## Fingeraftryk på byen

Især det seneste halve år har Henrik Plougmann og Metroselskabet været meget i vælten. Men den megen omtale og kritik har ikke overrasket direktøren.

"Nej, jeg har jo kunnet følge, hvordan det var på Storebælt og den eksisterende metro, og det er ikke, fordi kritikken afviger fra disse projekter. Men det er rigtig vigtigt, at vi bevarer fokus på, hvad det kommer til at gøre ved byen og for den kollektive trafik på den lange bane," siger han og uddyber:

"Det system, vi skal lave nu, har en teknisk levetid på 100 år, men erfaringen viser, at det lever meget længere. Så vi kommer til at sætte et fingeraftryk på byudviklingen langt ud i fremtiden. Erfaringerne fra den eksisterende metro er, at det genererer ekstremt

meget byudvikling omkring metrostationerne. Ørestaden er det klassiske eksempel, men selv i den eksisterende by kan vi se, at det har haft en enorm forandringseffekt, for eksempel ved Flintholm Station, hvor der i gamle dage var et gasværk og en stor ubebygget grund. Der er jo nærmest vokset en ny bydel op, som har været attraktiv for investorer, fordi den er stationsnær."

Ifølge Metroselskabet vil den nye Cityring dagligt transportere 230.000 mennesker eller årligt 130 millioner, hvilket er lige så mange som S-togene. I det hele taget, pointerer direktøren, er det et gigantisk system, som kommer til at påvirke bymenneskets hverdag.

## Risiko for fallit

Men én ting er fremtiden. Noget andet er, hvordan det går nu og her. Det har djøfbladet spurgt professor Bent Flyvbjerg om. Han forsker i metrobyggerier og andre megaprojekter, og han er ikke i tvivl.

"Det går ærligt talt ikke særlig godt i øjeblikket. Bortset fra Henrik er det den samme ledelse som før. Han har arvet budgettet og tidsplanen, så det er ikke hans ansvar. Tidsplan og budget var urealistiske, før han startede. Dog er det hans ansvar at gøre opmærksom på det."

Bent Flyvbjerg vurderer, at der er stor risiko for, at der kommer fordyrelser og forsinkelser, og at det dermed varer længere, før der kommer indtægter. Det er alvorligt, siger han, fordi det i sidste ende kan betyde, at Metroselskabet går fallit, som det er sket en gang tidligere.

"Det går faktisk unikt dårligt med at bygge metro i København, når vi sammenligner med udlandet, både de tre første faser og nu Cityringen. Det skyldes især dårlig ledelse med politiske i stedet for professionelle udnævnelser. Henning Christophersen er en politisk udnævnt bestyrelsesformand, som har fået en retrætestilling



# "Det er ikke nogen hemmelighed, at vi er udfordret af det, der sker omkring Marmorkirken. De forhold kan ende med at påvirke hele projektet. Det må vi være ærlige at sige"

Henrik Plougmann Olsen

efter tro tjeneste i Bruxelles og på Christiansborg. Han er ikke en professionel bestyrelsesformand, men en politiker, der har fået et ben. Det er realiteten", fastslår Bent Flyvbjerg, og fortsætter:

"Det samme med Kramer (Henrik Plougmanns forgænger, tidligere overborgmester Jens Kramer Mikkelsen, som i dag er administrerende direktør i Udviklingselskabet By & Havn, red.). Han havde ingen erfaring med at lede konkrete bygge- og anlægsprojekter og drive en metro – han var tidligere borgmester. Som forsker ser jeg på mønstre, og mønstret her er at ansætte folk, der ikke har den relevante erfaring. Som rent faktisk har prøvet at bygge en metro eller et andet megaprojekt. Det er ikke ret svært at forstå, hvorfor det giver problemer. Hvis du skal bygge et nyt køkken, vil du heller ikke ansætte en, der ikke har prøvet det før. Men det er det, der sker her."

## Ikke nok reserver

Kritikken fra Bent Flyvbjerg er ikke direkte møntet på Henrik Plougmann, men kan dog tolkes sådan indirekte, fordi han heller ikke har haft erfaring med byggeri før jobbet i Metroselskabet. Jeg spørger ham, hvad han mener om kritikken om dårlig ledelse og planlægning.

"Helt grundlæggende er jeg sådan set bare glad for, at forskerne gider bruge tid på os. Vi har faktisk her i huset et *review board*, som består af trafikforskere og -eksperter fra universiteter rundt om i landet. De hjælper med at kvalificere vores metro- og letbaneprojekter ved at stille kritiske spørgsmål. I forhold til den konkrete kritik, der har været, er det ikke unaturligt, at der er en afstand mellem forskning og praksis, og der er forskel på at sidde på et universitet i England med en forskningsbaggrund og se på et projekt og så at stå midt i det hver dag."

Ifølge Bent Flyvbjerg var der fra starten ikke finansielle reserver nok til at imødegå de forsinkelser, som typisk plager projekter af denne type. Henrik Plougmann fastholder dog, at byggeriet stadig er på sporet i forhold til budgettet, tidsplanen og kvaliteten. Men:

"Det er ikke nogen hemmelighed, at vi er udfordret af det, der



sker omkring Marmorkirken. De forhold kan ende med at påvirke hele projektet. Det må vi være ærlige at sige."

## Ikke hjemmel til natarbejde

Metroselskabet havde kalkuleret med "på et tidspunkt" at kunne udvide arbejdstiderne på byggepladserne og fik tilladelse til det af Borgerrepræsentationen, men naboerne til bl.a. Marmorkirken brød sig ikke om nattetøjen og klagede til Natur- og Miljøklagenævnet. Klagerne fik opsættende virkning, hvilket kom bag på Metroselskabet, fordi "det ikke var tilstrækkeligt belyst, at det var tilfældet," som Plougmann udtrykker det.

I flere medier har både Metroselskabet og overborgmester Frank Jensen (S) peget på netop naboklagerne som årsag til eventuelle forsinkelser. Juraprofessor ved Københavns Universitet Peter Pagh repræsenterer borgerne i klagesagen. Han gik ind i sagen, fordi han mener, at "der er en meget stærk sag. Der er ikke hjemmel i lovgivningen til at tillade natarbejde," siger han til djøfbladet.

"Det er Metroselskabet, der skal planlægge. Hvis der er brug for større projektændringer, kan man ikke bebrejde naboerne. Det er ikke naboerne, der har forårsaget ændringen. Der er derimod tale om forkert planlægning," mener Peter Pagh.

Til det siger Henrik Plougmann:

"Det er faktisk forkert. For det første siger vi ikke, at det er naboernes skyld. Det, der er kommet bag på alle i den her sammenhæng, er, at en naboklage har kunnet standse hele projektet. Og det er sådan, at det lige fra starten af projektet har ligget i den politiske godkendelse, at vi på et tidspunkt kunne komme og bede om at få lov til at arbejde nogle flere timer. Så vi har sådan set planlagt det."



*Peter Pagh mener, at den beslutning er ulovlig i henhold til miljølovgivningen.*

“Ja, det er så det, Natur- og Miljøklagenævnet har udtalt sig om og er i gang med at overveje endeligt. Det kommer ikke bag på mig, at der er ekstremt meget fokus på det her, for vi er jo de centrale steder i byen. Nogle af vores arbejdspladser ligger jo klos op ad, hvor folk bor, så det er klart, at folk føler sig påvirket af det. Stationerne er lagt der, hvor der er flest mennesker, for så er der også flest, der får glæde af den kollektive trafik i fremtiden. Men det betyder så også, at vi er ekstremt tæt på folk.”

### **Prestigeprojekt overlever**

Peter Pagh siger videre, at “flertallet har altid en interesse, der afviger fra mindretallet. Men for at få et bysamfund til at fungere er det vigtigt at respektere mindretallet. Der vil altid være konflikter, hvor mindretallet skal beskyttes. Det handler om menneskerettigheder.”

*Skal menneskerettigheder ikke beskyttes?*

“Lige præcis dér er det jo en fordel, at Metroselskabet er offentligt ejet. Det betyder jo netop, at beslutninger om for eksempel at arbejde flere timer i døgnet er demokratisk forankret. Den her konstruktion har en styrke i forhold til at få foretaget demokratiske afvejninger mellem nogle naboer og det store flertal, der skal have glæde af Cityringen i fremtiden, og den omkostning, det vil have for byen, at den bliver senere færdig,” siger Henrik Plougmann.

Han tilføjer, at Metroselskabet faktisk var proaktivt i forhold til at sikre, at naboerne kunne få erstatning for støjgenerne, mens de er der og ikke først senere. Og de mest støjbelastede naboer har ret til 20.000 kroner skattefrit om måneden.

Endnu venter både naboer og Metroselskabet på den endelige afgørelse fra Natur- og Miljøklagenævnet. Falder den ikke ud til selskabets fordel, venter store økonomiske problemer. Ifølge en artikel på politiken.dk den 21. oktober i år kan det medføre forsinkelser på fem-seks år og en merudgift på op imod ni milliarder kroner, hvis tunnelboremaskinerne skal holde stille om natten. Bestyrelsesformand Henning Christophersen udtalte dagen efter til DR Nyheder:

“Hvis vi ikke må bore om natten, må vi lukke. Sådan er det.”

Bent Flyvbjerg mener dog ikke, at det er sandsynligt, at selskabet lukker, netop fordi det er ofwentligt. Da Ørestadsselskabet løb tør for penge på grund af stor gæld og manglende indtægter, omstrukturerede man blot og skjulte gælden hos By & Havn, forklarer han.

“Det gik galt, fordi de ikke solgte så mange grunde og ikke havde så mange passagerer som beregnet. De havde 40 procent færre passagerer end forudset, og det gav et dobbelt indtægtstab. Samtidig var gælden eksploderet. Så økonomien hang ikke sammen længere. Men det var for meget et prestigeprojekt, til at politikerne lod det gå konkurs, og det gælder nok også denne gang,” vurderer han.

**“Stationerne er lagt der, hvor der er flest mennesker, for så er der også flest, der får glæde af den kollektive trafik i fremtiden”**

Henrik Plougmann Olsen



## "Mængden af risici og hensyn er enorm, og i de fleste tilfælde har vi rigtig gode resultater på vores risikopfølgning"

Henrik Plougmann Olsen

### Held er ikke en faktor

Der er stadig fem år til, at Cityringen efter planen skal stå færdig, og det planlægger Metroselskabet og dets entreprenører stadig ud fra. Og netop fordi byggeriet strækker sig over så mange år, er det især vigtigt at have gode evner inden for risikostyring, mener direktør Martin Manthorpe fra NCC.

Jeg spørger metro-direktøren, hvordan han synes, det er gået med risikostyringen i hans tid.

"Vi navigerer i ekstremt mange risici hver dag. Lige fra store ting til mindre ting. Vi skal passe på medarbejderne ude på byggepladserne. Vi skal passe på naboerne. Vi skal passe på omgivelserne, når vi kører lastbiler ind og ud af byggepladserne. Vi skal bygge til tiden og i en kvalitet, der betyder, at vi til sidst kan levere et tog-system, der fungerer. Mængden af risici og hensyn er enorm, og i de fleste tilfælde har vi rigtig gode resultater på vores risikopfølgning. Men det er klart, at det ville være naivt at prøve at bilde folk ind, at der ikke er noget, vi kunne have gjort bedre," siger Henrik Plougmann.

*Hvad har I lært?*

"For eksempel har vi lært, at det ikke var nok med én elevator. Folk bruger simpelthen elevatoren meget mere, end man havde forudset dengang. Så derfor er de nye stationer udstyret med to elevatorer. Og vi har lært, hvilken information der betyder meget for folk i forbindelse med et byggeri. De vil hellere have et opslag i opgangen end et brev ind ad postkassen. Sådan en lille ting kan betyde meget for vores forhold til naboerne. Det handler også om de store linjer i en langsigtet byplanlægning. Hvordan man placerer stationerne, og hvordan vi for eksempel sikrer, at der er god forbindelse mellem den kommende letbane og den øvrige kollektive trafik."

Føreløbig gælder det dog Cityringen. Ifølge Bent Flyvbjerg skal Metroselskabet "være heldig for at komme i hus til tiden og inden for den økonomiske ramme."

*Hvordan har du det med at basere det endelige resultat på held?*

"Altså, der er ikke noget, der kan erstatte hårdt arbejde. Det er det, det kommer an på. Held er ikke en faktor, vi planlægger med. Vi arbejder hver dag for at blive færdige til tiden, og held er ikke en del af den planlægning, vi laver," slår Henrik Plougmann fast. ■

### FAKTA OM METROEN

- Metroselskabet I/S blev oprettet i 2007, da det daværende Ørestadsselskabet og Frederiksbergbaneselskabet fusionerede. Samtidig oprettede man også Udviklingsselskabet By & Havn.
- Metroselskabet ejes af Københavns Kommune (50 %), Staten ved Transportministeriet (41,7 %) og Frederiksberg Kommune (8,3 %). Der er i dag omkring 200 ansatte i Metroselskabet. Den daglige drift af metroen er udliciteret til Metro Service.
- Senest har Rigsrevisionen sat en større undersøgelse i gang af metrobyggeriet. Henrik Plougmann har udtalt, at han finder det helt naturligt at Rigsrevisionen ser på Metroselskabet.

### BLÅ BOG: HENRIK PLOUGMANN OLSEN

- Født 1968 i København, hvor han også er vokset op. Han bor på Christianshavn, er gift og har to drenge på 9 og 11 år.
- 1996: Cand.scient.pol. fra Københavns Universitet
- 1996: Ansat ved Institut for Statskundskab, KU, og Projekt Offentlig Sektor – Vilkår og Fremtid
- 1996-2000: Fuldmægtig, 1. kontor, Økonomiforvaltningen, Københavns Kommune
- 2000-2005: Kontorchef, 1. kontor, Økonomiforvaltningen, Københavns Kommune
- 2005-2009: Direktør i Økonomiforvaltningen, Københavns Kommune med ansvar for byudvikling og transport
- 2009: Administrerende direktør i Metroselskabet I/S
- Han har været medlem af Trængselskommissionen.





# JORDEN RUNDT

Af Peter G. H. Madsen



## 2,5 milliarder mennesker uden toilet

Foto: Shutterstock

Et toilet er guld værd. Ikke kun for folk med presserende behov, men også for samfundet og økonomien. Det konkluderer Verdensbanken i et nyt studie af sanitetsforholdene i verdens fattigste lande. "Ringe sanitære forhold og manglende adgang til toiletter påvirker helbredstilstanden, uddannelsesniveaet og miljøet," siger Jaehyang So, der er ansvarlig for Verdensbankens vand- og sanitetsprogram. Ifølge Verdensbankens undersøgelser kan de sanitære forhold forklare en større del af forskellen i børns højde i forskellige lande end landenes velstand kan. Samtidig viser undersøgelser fra Indien, at adgangen til ordentlige toiletforhold har betydning for børns evne til at lære at læse og regne. Verdensbanken anslår, at 2,5 milliarder mennesker på verdensplan ikke har adgang til et toilet i deres dagligdag.

## LA DOLCE VITA FOR ITALIENSKE EMBEDSMÆND

Det er ikke for lønnen, at du skal arbejde i det offentlige. Sådan lyder det ofte. Ikke desto mindre viser OECD's nye opgørelse over topembedsmænd og -kvinders lønninger, at det i hvert fald i Italien langt fra er en dårlig forretning at arbejde i statens tjeneste. I gennemsnit tjener de italienske topledere i centraladministrationen 3,6 millioner kroner, når der korrigeres for købekraft, arbejdstid og sociale bidrag. Det svarer til syv gange bruttonationalproduktet per indbygger. Ingen andre embedsfolk i OECD er i nærheden af at tjene så meget. New Zealand er tættest på med lønninger, der i gennemsnit løber op i 2,2 millioner kroner. I den modsatte ende af skalaen finder du toppen af embedsstanden i Slovakiet, der må tage til takke med cirka 360.000 kroner årligt.

## DE 10 STØRSTE AMERIKANSKE VELGØRERE

Navn	Velgørehed i kroner	Andel af samlet personlig/familie formue i procent
Bill og Melinda Gates	10,5 milliarder kroner	2,6
Warren Buffett	10,33 milliarder kroner	3,2
George Soros	4,21 milliarder kroner	3,8
Mark Zuckerberg	2,87 milliarder kroner	2,2
Walton familien	2,39 milliarder kroner	0,3
Eli og Edythe Broad	2,08 milliarder kroner	5,5
Michael Bloomberg	2,04 milliarder kroner	1,2
Paul Allen	1,81 milliarder kroner	2,1
Chuck Feeney	1,73 milliarder kroner	15,6
Gordon og Betty Moore	1,38 milliarder kroner	5,1

Kilde: Forbes. Udregnet ved vekselkurs 1 USD = 5,52 kroner

## Trojkaen tog fejl



Foto: Shutterstock

Tidligere på året gik den internationale valutafond IMF til bekendelse og indrømmede, at de havde taget fejl i deres vurdering af, hvor meget de offentlige besparelser ville skade de sydeuropæiske økonomier. Fornylig var det så de økonomiske eksperter fra den såkaldte trojka, der udover IMF består af EU-kommissionen og Den Europæiske Centralbank (ECB), der gik til bekendelse og indrømmede, at sparekravene til Grækenland havde været for hårde. "Alle makroøkonomiske forudsigelser beror på et fælles sæt af prognoser og multiplikatorer. Vi brugte de samme som IMF, så vi har haft den samme tilgang til økonomien," sagde økonomen Servaas Deroose ifølge netavisen EU Observer, da han havde foretræde for Europa-Parlamentet. Alligevel fastholdt han, at de overordnede anbefalinger til grækerne om, hvordan de skulle få økonomien på ret køl, var i orden. Problemet var ifølge Deroose mere de mange interesser i Grækenland, der modarbejder de nødvendige reformer af økonomien.

# Drømmearbejdspladsen?

Google havner gang på gang på førstepladsen i målinger over USA's bedste arbejdspladser. Hovedkontoret er myteomspundet inden for IT-branchen. Men hvordan ser tilværelsen egentlig ud for de ansatte – og findes der en bagside ved at leve næsten hele sit liv på jobbet? Vi har besøgt IT-gigantens hovedkontor uden for San Francisco.

Af Erik Augustin Palm, freelancejournalist / Foto Scanpix samt Googles pressearkiv





**I**sommers havnede Google i stormvejr på grund af sin påståede dokumenterede (men af dem selv stærkt benægtede) rolle i internetovervågningsprogrammet PRISM, hvor det antoges, at Google havde bistået med informationer om internetbrugere fra hele verden til den amerikanske sikkerhedstjeneste NSA.

Det er ikke første gang, virksomheden syntes at have glemt sit motto "Vær ikke ond". I løbet af de femten år, som Google er vokset fra to lægers garageprojekt til den største magtfaktor i IT-branchen, er kritikken kommet i bølger. Ofte har den omhandlet virksomhedens måde at forholde sig til tavshedsbelagte infor-

mationer og brugernes private data og de eventuelle fremtidige farer ved virksomhedens dominerende position.

Gennem sit væld af forskellige tjenester og produkter – som ud over søgemaskinen omfatter de fleste IT-veje fra Gmail til Google Maps til egne tablets og snart også smartphonebriller – er Google nærmest blevet synonym med digital kommunikation.

En anden kritik kommer fra tidligere ansatte - "Xooglers" – hvor flere har fortalt, hvordan og i hvor stor udstrækning firmaet kom til at præge deres liv. At den kritik ikke har skabt så stor opmærksomhed, er ikke så mærkeligt, eftersom Google ofte er blevet kåret til at være USA's bedste

arbejdsplads, som det f.eks. skete i år i business-tidsskriftet Fortune. Konkurrenten Apple kom ikke engang med i top 100.

### Hjælp fra Hollywood

For at forsøge at svare på de spørgsmål, som opstår i kontrasten mellem billedet af Google som drømmearbejdsplads og så kritikken fra Xooglers - besluttede jeg mig for at besøge Google på egen hånd.

Virksomhedens hjerte hedder Googleplex og ligger i Mountain View, en time fra min nuværende base i San Francisco. Af de godt 70 Google-kontorer, der findes i 40 forskellige lande, bør dette sted rimeligvis tilbyde den bedste arbejdsoplevelse, tænker jeg. Det er her de vigtigste beslutninger vedrørende Googles tjenester træffes, og her nye idéer og produkter først og fremmest udvikles.

Men at få et indblik i Google-hverdagen viste sig at være svært. Da jeg bor i San

## "Vi har ingen ni til fem-kultur, der eksisterer ikke noget eksakt skema"

Maggie Shiels, PR ansvarlig

### GOOGLE TIDSLINIE

1995

1996

1997

1998

1999

2000



**1995** Googles grundlæggere Larry Page og Sergey Brin mødes på Stanford, hvor de begge er ansat med en doktorgrad i datavidenskab.

**1996** Den første version af Google lægges ud på Stanford Universitys hjemmeside.



**1997** Google.com registreres.

**1998** Google får sin første investor, Andy Bechtolsheim fra Sun, som bidrager med

100.000 dollars. Virksomheden bliver registreret, og arbejdet begynder for alvor i en garage i Silicon Valley.

**1999** Google flytter fra sin garage til et rigtigt kontor og ekspanderer til at have otte ansatte. Senere samme år får man 25 millioner dollars til at investere og flytter til et kontor i Mountain View.

**2000** Søgemaskinen Google.com bliver for første gang tilgængelig på dansk, svensk, finsk, fransk, tysk, italiensk, portugisisk og hollandsk. Der indgås partnerskab med Yahoo, hvor Google bistår med søgemaskinen til konkurrenten. Google.com bliver verdens største søgemaskine.





Googles arbejdsplads i Holland med cykelsti på gangene.

Francisco, kender jeg også flere, som pender ud til Googleplex, men at man som ansat tager en bekendt med, som er journalist, er tydeligvis ikke populært. Og at forsøge et ordne et besøg via Googles kontor i Stockholm viste sig at være frugtesløs. Således havde et forhåndsspørgsmål i november sidste år ikke haft nogen effekt et halvt år senere.

Men pludselig blev Hollywood min retnings. Jeg blev indbudt til en presseevent på Googleplex i anledning af den Google-hyldede og af kritikere nedsablede komedie *The Internship*. At dette skete bare nogle dage inden PRISM-afsløringerne, og at biografpremieren fandt sted dagen efter, kan sikkert få konspirationsteorier til at fødes. Men i virkeligheden var det bare et til-

fælde, som ikke var ideelt for filmen – men som til en vis grad dæmpede sagen for Google. Medens informationerne fra whistlebloweren Edward Snowden pegede Google ud som den onde, viste filmen modsat en hyggelig solskinsside af virksomheden.

### Leg og spil

Presseeventen viste sig at være i samme ånd som *The Internship*, hvor livet som en "Googler" skønmales hæmningsløst.

Det var en drønvarm lørdag i Mountain View, da vi blev mødt af Googles internationale PR-ansvarlige, Maggie Shiels, foran hovedbygningen på campus, som området kaldes på trods af, at det er en arbejdsplads. Dets opbygning har nemlig en slående lig-

hed med et universitetsområde. Et indtryk som forstærkes af, at så mange af de 10-11.000 ansatte på Googleplex er begyndt at arbejde der ret hurtigt efter deres eksamen.

På trods af at det er helligdag, er en del af dem på arbejde, som f.eks. den nyan-satte David Rodriguez, der arbejder med intern teknologi. På det her tidspunkt har han netop afsluttet en volleyballkamp med nogle kolleger. Mens han leger med bolden, spørger jeg ham, om det er sådan en almindelig dag på Googleplex ser ud? "Ja, suverænt ikke?"

Trods min viden om Googles legende atmosfære – hvor man har volleyballbaner, svømmebassiner, gymnastiksal, minigolfbaner, bordtennisborde, billard, Tv-spil og massageafdelinger – så føles mødet arrangeret. Måske ville det rent logistisk være sværere at indbyde journalister på en almindelig arbejdsdag, men det havde været

**"Man kan vælge at arbejde hjemmefra eller fra et andet kontor eller sidde med sin bærbare ude i vores have"**

Maggie Shiels, PR ansvarlig

2001

**2001** Der indgås partnerskab med AOL. Google News lanceres.

**2003** American Dialect Society kårer verbet "Google" som det mest anvendte ord. Google opkøber Pyra Labs, skaberne af Blogger.com.

2002



**2004** Gmail lanceres. Google bliver et børsnoteret aktieselskab. Der indgås partnerskab med ledende biblioteker og universiteter, hvor formålet er at skanne millioner af bøger fra deres samlinger til brug for Google Library.

2003

**2005** Google bliver stævnet af det amerikanske Authors Guild for at have skannet bøger uden tilladelse.

Korttjenesterne Google Maps og Google Earth lanceres. Det samme gør chattetjenesten Google Talk. Google åbner kontor i Danmark.

2004



**2006** Google.com lanceres i en censureret version i Kina. Google opkøber video-delingsitet Youtube.com.

2005





Google arbejdsplads i Zürich med svævende stole til både arbejde og afslapning.

en bedre måde at få et indblik i de mange forskellige arbejdsområder på Googleplex. Men det er ikke, hvad det her besøg handler om. Der bliver ingen mulighed for nogen tilbundsående snak med de ansatte om det, de beskæftiger sig med.

### Ikke ni til fem-kultur

Maden er et af de mere kendte aspekter ved Googleplex-tilværelsen, hvilket Maggie Shiels sikrer sig, at vi forstår. Vi ser nogle af campusens over 30 caféer, hvor der dagligt serveres 30.000 gratis måltider: Morgenmad, frokost, aftensmad ud fra nøgleordene ”økologisk” og ”lokalt dyrket”. Derudover er der snacksteder, som er tilgængelige døgnet rundt.

”Sidste år uddelte vi lige under syv millioner bananer”, fortæller Maggie Shiels.

Det, som gør, at visse ansatte arbejder på en lørdag, og at en typisk arbejdsdag kan indeholde volleyball, er ifølge Maggie

Shiels systemet med fleksibel arbejdstid. Hvis man har haft private ærinder på en hverdag, må man arbejde det op i weekenden. Og en sportspause i løbet af dagen indebærer aftenarbejde.

”Vi har ingen ni til fem-kultur, der eksisterer ikke noget eksakt skema. Man kan vælge at arbejde hjemmefra eller fra et andet kontor eller sidde med sin bærbare ude i vores have. Det er altid resultaterne, som styrer dit arbejde. Hvor lang tid, det tager at opnå dem, er op til den enkelte.”

Ud over den ansattes primære opgaver skal 20 procent af arbejdstiden gå til ”egne projekter”, hvor mange af Googles nye produkter og idéer fødes. Lønnen står i direkte relation til resultaterne og dermed de timer, som den ansatte har lagt i at være en dygtig goog-

ler. Ved siden af arbejdet forventes det, at medarbejderne tager del i legekulturen for at styrke den kollektive ånd.

### Balancen mellem arbejde og fritid

Bliver man træt, kan man tage sig en lur i nogle af de science fiction-lignende Nap Pods – små sovesteder – der er spredt

rundt i området. Derudover er der lægekonsultation, renseri, frisør, bilmekaniker og daginstitutioner. Husdyr, såsom hunde, må man tage med på arbejdet. Med andre ord kan de som ønsker det, blive på campus i flere dage. Hvilket også sker ifølge mange Xoogleers.

At denne altomfattende maniske arbejdskultur har flere bagsider syntes åbenbar.

Senere under mit besøg traf jeg kommunikationschef Anna Richardson, som flyt-

**”Det er altid resultaterne, som styrer dit arbejde. Hvor lang tid, det tager at opnå dem, er op til den enkelte”**

Maggie Shiels, PR ansvarlig

2006



**2007** Street View introduceres i Google Maps i fem store amerikanske byer. Google får kritik for at man uden tilladelse fotograferer privatpersoner og lægger billederne ud på tjenesten. Belgiske dagblade kræver

2007

49 millioner euro i skadeserstatning af Google for, at deres artikler er blevet lagret og publiceret uden tilladelse.



**2008** Webbrowseren Google Chrome lanceres.

2008

**2009** Testversionen af Google Wave, et samarbejds- og kommunikationsværktøj, lanceres.

**2010** Efter anklager erkender Google, at de under opbygningen af sin Street View-tjeneste uforsætligt har indsamlet private data sendt over det offentlige Wi-fi-netværk.

2009

Google-søgeresultaterne ophører med at være censureret i Kina. Google præsenterer sit arbejde med testversioner af selvstyrende biler.

2010



Fra Googles arbejdsplads i Dublin. Afstanden mellem afslappet leg og arbejde er aldrig mere end et par meter væk fra hinanden.

tede fra New York til San Francisco til sit nye arbejde på Googleplex, hvor hun mødte sin mand. Hun ser ikke selv noget problem ved, at hendes privatliv for en stor del vedkommende er flyttet til den virksomhed, hvor hun arbejder.

”Ofte arbejder vi både om aftenen og i weekenderne, fordi der ligesom er en følelse af, at man aldrig bliver færdig, at der altid er mere, man kan lave. Men vi forsøger også at sørge for, at vi indimellem forlader campus, så vi f.eks. kan spise middag med venner i San Francisco.”

*Eksisterer der forholdsregler, som skal minde de ansatte om vigtigheden af, at der findes et liv uden for arbejdet?*

”Ja, vi har noget, som vi kalder ”optimer dit liv”. Det handler om balancen mellem ens arbejde og privatlivet. Vi har brugt meget tid til at diskutere det, for tempoet er højt her.”

### IT-branchens paradys

Ifølge flere Xooglers synes disse diskussioner ikke at have ført til ret meget. Især har ældre ansatte med familie ofte oplevet, at de ikke har kunnet lægge lige så meget af deres tid på jobbet som unge nyansatte, som f.eks. David Rodriguez. Andre har påpeget, hvordan arbejdsmoralen på Google kan gå ud over selvtilliden og skabe præstationsangst. Google er tænkt som IT-branchens paradys, så hvis man ikke er tilfreds der, kan man så nogensinde finde et sted, hvor man bliver det? Google er kendt for at skabe plads til de ansattes kreativitet og potentiale, så hvis det ikke lykkes at frembringe og forædle de sider af en, hvor kommer det så til at ske?

På en måde er Google lykkedes med sit

**”Vi forsøger også at sørge for, at vi indimellem forlader campus, så vi f.eks. kan spise middag med venner”**

Anna Richardson  
kommunikationschef

formål med presseeventen. Googleplex fremstår i allerhøjeste grad som en exceptionel arbejdsplads, sikkert en af verdens bedste, til trods for virksomhedens monopollignende rolle og mange kritisable handlinger. På den anden side er det også mislykkedes for dem, fordi det ser

ud som om, Google selv forsøger at undgå den gennemsigtighed, som de selv kræver af deres ansatte. De vil ikke undersøges. De vil elskes.

En formildende omstændighed ville have været en større åbenhed om at den frihed og fleksibilitet som følger en ansættelse i Google, også indebærer en frihed og fleksibilitet med stærke modifikationer. Hvor det forventes at man lever og ånder for Google. ■

2011

**2011** Googles markedschef i Mellempøsten og Nordafrika, Wael Ghonim, bliver en af det egyptiske oprørs portalfigurer via administrationen af Facebookgruppen ”Vi er alle Khaled Saeed”. Staten tillader Google at udføre tests med selvstyrende biler.

2012

GLASS

**2012** Google præsenterer sine planer om at lancere smartphonebrillerne Google Glass. EU-landenes databeskyttelsesmyndigheder kritiserer Googles sikkerhedspolitik, som, de mener, bryder med databeskyttelseslovgivningen.

2013

**2013** Whistlebloweren Edward Snowden lækker i juni informationer om bl.a. overvågningsprogrammet PRISM, hvor Google sammen med blandt andre Microsoft, Yahoo, Facebook og Apple påstås at have givet informationer om internetbrugere fra hele verden til den amerikanske sikkerhedstjeneste NSA. Komediens The Internship, som

2014

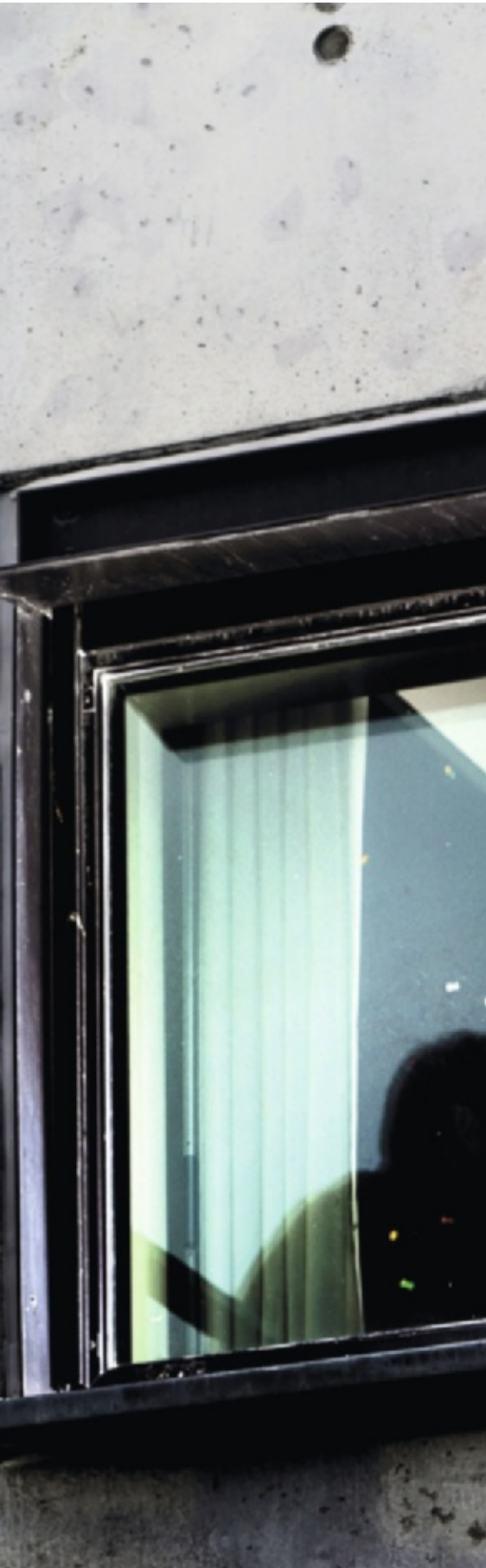
udspiller sig på Googleplex, har premiere. Som svar på PRISM-afsløringerne og i et forsøg på at redde anseelse kræver Google at få offentliggjort store dele hemmelighedsstemplede informationer om, hvad virksomheden har delt med den amerikanske regering. Google fylder femten år med 45.000 ansatte fordelt på 70 kontorer i mere end 40 lande.



# SMÅ VIRKSOMHEDER REKRUTTERER FOR DÅRLIGT

40 procent af de nyansatte i små og mellemstore danske virksomheder fratræder inden for det første år, viser ny forskning. Virksomhederne bør professionalisere deres rekruttering, mener forskeren bag undersøgelsen, Bo H. Eriksen.

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist  
Foto Nils Lund Pedersen



## RESUME

”Mange mindre danske virksomheder har vanskeligheder ved at ansætte de rigtige medarbejdere, og proceduren i forbindelse med nyansættelser fungerer ikke godt nok,” siger erhvervsøkonomen Bo H. Eriksen.

Hans forskning viser, at 40 pct. af virksomhedernes nyansatte fratræder i løbet af det første år.

Blandt de primære årsager er, at lederne i små virksomheder mangler den fornødne indsigt i det område, som den nye medarbejder skal varetage.

Virksomhederne bør opbygge HR-kompetence internt, eller betale for ekstern konsulenthjælp, når de ansætter, mener Bo H. Eriksen.

De mange fratrædelser får ham dog ikke til at råde virksomhederne til at give nyansatte medarbejdere, der ikke performer, længere snor, så de får tid til at vise deres værdi.

”Når der er sket en fejlansættelse, er skaden så at sige sket, og hvis man anskuer problemet med økonomiske briller, gør virksomheden klogt i at skaffe sig af med den pågældende medarbejder relativt hurtigt. Derfor bør indsatsen for at nedbringe antallet af fejlansættelser rettes imod rekrutteringen,” siger han.

**D**anmarks mange små og mellemstore virksomheder har en hovedrolle i landets jagt på højere produktivitet og bedre konkurrenceevne. Men virksomhederne er ikke særligt gode til at rekruttere nye medarbejdere med betragtelige tab for dem selv, medarbejderne og det danske samfund til følge.

Det viser Bo H. Eriksens forskning i sammenhængen mellem medarbejderkompetencer og bundlinje i landets små og mellemstore virksomheder.

Bo H. Eriksen er erhvervsøkonom og lektor ved Institut for Marketing & Management ved Syddansk Universitet, og en af hans undersøgelser viser, at hele 40 pct. af de nyansatte i små og mellemstore danske virksomheder fratræder deres nye stilling i løbet af det første år.

”Det er et overraskende højt tal. Det tyder på, at mange af de mindre virksomheder har vanskeligheder ved at ansætte de rigtige medarbejdere, og at proceduren i forbindelse med nyansættelser ikke fungerer godt nok,” siger han.

Undersøgelsen hviler på tal fra Danmarks Statistik, og den omfatter 3.000 mindre danske fremstillingsvirksomheder, som er blevet fulgt over en periode på 13 år (1995-2007).

Bo H. Eriksen vurderer, at prisen for at ansætte en medarbejder, der må fratræde allerede inden for det første års ansættelse, ligger mellem 200.000 og 300.000 kr. i omsætningstab, som virksomheden, medarbejderen og skattevæsenet må dele i fællesskab. Ganges det tal op med den høje fratrædelsesprocent i små og mellemstore virksomheder er tabet til at få øje på.

### Spild af tid og produktivitet

Nok så alvorligt er det spild af tid og fokus, som fejlansættelserne medfører. Det kræver nemlig tid at ansætte og oplære en ny medarbejder samtidig med, at det nedsætter produktiviteten hos de involverede ledere og medarbejdere. Og i mindre virksomheder må det alt andet lige være sværere end i store virksomheder at undvære en eller flere nøglemedarbejdere i den tid, rekrutteringen står på. Når næsten halvdelen af de nyansatte så senere viser sig ikke at slå til og hurtigt må forlade virksomheden igen, efterlader det et hul, som skal dækkes ind af de faste medarbejdere, forklarer Bo H. Eriksen.

”På den måde er der en række negative konsekvenser af at ansætte de forkerte medarbejdere, og derfor kunne man have en forventning om, at ledelsen i mindre





**”Min tese er, at man i virksomhederne bruger en se-hinanden-an-strategi, som ender i fratrædelser”**

Bo H. Eriksen

virksomheder er meget omhyggelige, når de rekrutterer. Men tallene viser altså det modsatte, og min tese er, at man i virksomhederne bruger en se-hinanden-an-strategi, som ender i fratrædelser, hvis der viser sig at være dårligt match mellem ny medarbejder og virksomhed,” siger han.

### Ledere mangler indsigt

Blandt de primære årsager til de store frafald peger Bo. H. Eriksen på, at lederne i små virksomheder typisk har ansvar for mange forskellige områder. Derfor mangler de den fornødne indsigt i det område, som den nye medarbejder skal varetage, og kan ikke vurdere præcis, hvilke kvalifikationer stillingen kræver.

”Det er vigtigt at erkende sine egne begrænsninger som leder. I små virksomheder vil topledere ofte have sin force inden for salg eller produktion og være god til at samle de rigtige folk omkring sig inden for disse områder, mens områder som Human Ressource (HR) og markedsføring let bliver underprioriteret.”

I praksis er det ikke ualmindeligt, at det bliver økonomichefen, som har ansvar for HR-området, og her kan han let komme til kort.

”Dansk erhvervsliv er kendetegnet ved et højt omkostningsniveau – ikke mindst til lønninger – og ved en høj grad af speciali-

sering, som er nødvendig, hvis vi skal hævde os i konkurrencen med erhvervslivet i andre lande. Det betyder, at medarbejdernes kompetencer er meget vigtige for at få virksomhedernes produktionsprocesser til at fungere. I disse år er der fx meget fokus på Lean, og hvis du skal have det til at virke, er det ikke kun en teknologisk, men også en organisatorisk og ledelsesmæssig udfordring. Og for at løfte de udfordringer, har virksomhederne brug for HR-ekspertise på et eller andet niveau,” siger Bo H. Eriksen.

### Dyre konsulenter betaler sig

Bo H. Eriksen mener, at mange mindre virksomheder kunne have fordel af at professionalisere HR-arbejdet. Enten ved at opbygge HR-kompetence internt i virksomheden eller ved at betale for ekstern konsulenthjælp, når de ansætter nye medarbejdere.

”I mange mindre virksomheder vil udgiften til en fuldtidsansat HR-medarbejder nok virke afskrækkende, så der vil et godt alternativ være at få fat i en konsulent, der er specialist i at foretage rekrutteringer.”

Her kommer så en ny forhindring, som er konsulentens timeløn på 1.000 kr. eller derover.

”Det virker sikkert frygteligt dyrt for mange ejere og ledere i små virksomheder, og samtidig er udgifterne til en konsulent

jo noget, du kan se direkte i dit bogholderi, mens omkostningen til en fejlansættelse er langt sværere at gøre op. Men jeg mener ikke, der kan være tvivl om, at engangs-udgiften til en effektiv og vellykket rekruttering i sidste ende betaler sig for virksomheden,” siger Bo H. Eriksen.

En anden mulighed er at gå til sin brancheforening og spørge, om de tilbyder konsulenthjælp til rekruttering, ligesom der måske kunne være ide i, at to eller flere virksomheder gik sammen om at aflønne en HR-medarbejder, som de på skift kunne trække på, foreslår Bo H. Eriksen.

### Erhvervs erfaring ikke altid det vigtigste

Fratrædelsesundersøgelsen er kun en af flere, som Bo. H. Eriksen har foretaget med baggrund i de selvsamme 3.000 små og mellemstore fremstillingsvirksomheder. En anden af hans undersøgelser viser, at virksomhederne ikke opnår effektivitetsfordele ved at hyre folk med erhvervs erfaring.

”Det hænger formentlig sammen med, at mange af de ansøgere, der kommer med erhvervs erfaring, er blevet siet fra i de virksomheder, hvor de opnåede den pågældende erfaring. Og sker det en eller flere gange, kan det blive et mønster, hvor de pågældende får svært ved at fastholde en stilling,” siger han.

I data er der ligefrem eksempler på medarbejdere, der har haft 13 ansættelser på 13 år, men det modsatte billede af medarbejdere, der har været 13 år i samme virksomhed er mere udbredt.

”Så konklusionen er, at den nyuddannede ansøger i mange tilfælde kan blive et større aktiv for virksomheden efter indføring i jobbet end den ansøger, der har erhvervs erfaring på sit cv,” siger Bo H. Eriksen.

### Medarbejderes anciennitet = værdi

Medarbejdernes anciennitet i virksomheden er et meget sikkert pejlemærke for deres værdi for virksomhederne, viser Bo H. Eriksens forskning.

”Jo højere anciennitet medarbejderne har i virksomhederne, jo mere værdi tilfører de. Det er en funktion både af, at du får sorteret de mindre effektive medarbejdere fra, og at de effektive medarbejdere bliver ved med at forbedre deres præstationer. Værditilvæksten er højest i løbet af de første års ansættelse, men den fortsætter over hele den 13-årige periode, jeg har målt på. Så her er konklusionen entydig. Jo længere medarbejderen har været i virksomheden, jo mere effektiv bliver han, og jo større er virksomhedens tab, når han forlader den,” siger han.

Bo H. Eriksens forskning i, hvordan kvaliteten af medarbejdernes faglige og menne-

skelige ressourcer påvirker virksomhedens økonomiske resultater, er relativt sjælden inden for den økonomiske forskning, hvor man mere har interesseret sig for den økonomiske effekt af politikker, rettet mod arbejdsmarkedet generelt.

Til gengæld har den psykologiske forskning beskæftiget sig en del med fratrædelser, men her er præmissen ”groft sagt, at fratrædelser er noget skidt,” forklarer Bo H. Eriksen.

”Den psykologiske forskning fokuserer meget på, hvordan virksomhederne kan fastholde medarbejderne gennem at forbedre deres vilkår. Min forskning viser, at det fokus ikke er holdbart, hvis bestræbelsen er at gøre virksomhederne mere effektive og konkurrencedygtige. Når der er sket en fejlansættelse, er skaden så at sige sket, og hvis man anskuer problemet med økonomiske briller, gør virksomheden klogt i at skaffe sig af med den pågældende medarbejder relativt hurtigt. Mine data viser, at virksomheder, der hurtigt tager konsekvensen af en fejlansættelse og skaffer sig af med den pågældende medarbejder, får en betragtelig gevinst sammenlignet med virksomheden, der giver vedkommende længere snor. Derfor bør indsatsen for at nedbringe antallet af fejlansættelser rettes imod rekrutteringen af nye medarbejdere.” ■

### LÆS MERE:

- Hausknecht, J. P., & Holwerda, J. A. 2013. “When Does Employee Turnover Matter? Dynamic Member Configurations, Productive Capacity, and Collective Performance”. *Organization Science*, 24(1): 210-225.
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. 2011. “Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications”. *Journal of Management*, 37(1): 352 -388.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. 2013. “Causes and Consequences of Collective Turnover: A Meta-Analytic Review”. *Journal of Applied Psychology*, 98(3): 412-453.
- Shaw, J. D. 2011. “Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda”. *Organizational Psychology Review*, 1(3): 187-313.

## BLÅ BOG: BO H. ERIKSEN

- 46 år.
- Cand.merc., Handelshøjskolen i København, 1990.
- Managementkonsulent 1990-92.
- Ph.D. i erhvervsøkonomi, Odense Universitet, 1997.
- Adjunkt og lektor ved Institut for Marketing & Management, Odense Universitet/Syddansk Universitet, 1996.



# Er du fremtidens taber

Af Louise Fredbo-Nielsen,  
fremtidsskriver hos Future Navigator



**V**i djøfere er under pres. Hvorfor det, spørger du? Jo, det hænger sammen med, at vi bliver ved med at skrive lange rapporter, der aldrig bliver læst, rykker rundt på papirer i ét væk, drikker lunken maskinkaffe og gør tingene, som vi altid har gjort. For hvis du ikke kan forklare andre, hvilken værdi du skaber, ja så er du fremtidens taber!

## Har du en plads på fremtidens arbejdsmarked?

Giver dit arbejde dig energi, eller føler du dig som en udtjent karklud?

Oplever du, at mange af dine opgaver ikke rykker dig og taler til dit potentiale, altså det du er sat i verden for at udføre?

Skriver du rapporter, som ender i en eller anden overfyldt skuffe?

Er der noget godt inde i dig, som ikke kan komme ud?

Hvis du kan nikke genkendende til ét eller flere af disse punkter, så spørg dig selv, om du har brug for at ændre retning, sige stop eller gøre noget radikalt anderledes.

## De flade nummers højborg

Vi djøfere bliver stille og roligt fremtidens tabere: Dem, alle de andre griner af i frokostpausen, fordi vi ikke kan forklare, hvilken værdi vi skaber og ikke laver andet end at skrive rapporter og registrere vores og andres tid.

Hvis vi vil have en plads på fremtidens arbejdsmarked, så skal vi se at få løftet numserne fra vores tyndslidte kontorstole og komme i gang med at gøre os klar til fremtidens arbejdsmarked.

## Hvordan ser fremtidens arbejdsmarked ud?

Fremtidens arbejdsmarked ser anderledes ud, end vi tænker det i dag. Det er et meget mere fleksibelt arbejdsmarked, hvor det er helt normalt BÅDE at være freelancer OG være fast tilknyttet en organisation. For lønmodtagerkulturen er død, og i fremtiden har du ikke det samme job fra vugge til krukke. Du vil hele tiden komme til at indgå i nye forhold og konstellationer, imens du genopfinder dig selv igen og igen. Og det kan vi lige så godt vænne os til.

## Hvordan ser din fede, fede fremtid ud?

Altså, der hvor solen skinner, familien og vennerne er omkring dig, du påvirker noget, flytter på og udretter ting, har mere overskud, og du bruger dig selv og dine evner meget mere. Spørg dig selv:

- Hvad laver du mere af? Hvad bruger du mange timer på?
- Hvad er du holdt helt op med? (Måske at skrive rapporter, brokke dig, sige ja til opgaver du hader).
- Hvad er du dygtig til?

## Få fingeren ud!

Hvis du vil have en plads på fremtidens arbejdsmarked, ja så skal du have fingeren ud nu og begynde at kigge på, hvad du kan se af spændende tendenser ude i fremtiden - og hvordan du kan omsætte dem til værdi i dit arbejde. Du kan ikke bare sidde på din flade og tro, at du er sikret et job i

fremtiden. Lang uddannelse eller ej! Vi djøfere har ikke nogen eksistensberettigelse i fremtiden, hvis ikke vi fornyer os og bliver i stand til at forklare folk værdien af vores arbejde. Så hvad er DIN employability - hvad er det for en værdi, du skaber for din arbejdsplads, dine kunder og for dig selv?

## Hvordan undgår jeg at stå med bar mås og speedos nede omkring anklerne, når fremtidssølgen rammer?

Du skal sætte ord på, hvad du gerne vil være god til i fremtiden, og hvordan du kan benytte dig af de ændringer og trends, du kan se i samfundet. Hvis du fx vil være urban gartner, men på nuværende tids-

punkt får alt grønt i din vindueskarm til at visne, så fat mod, for du kan sagtens nå det. Hjerneforskere har fundet ud af, at det "kun" tager 10.000 timer eller 10 år at blive RIGTIG god til noget. Så det er bare om at komme i gang. Så gør du i

hvert fald dit for, at du ikke ender som en udtjent karklud!

Fremtidssikring handler nemlig ikke om opsparing og forsikring. Det handler om at investere i DIG - i dag! Og det er du da værd! Så hvilke spæde skridt vil du tage for at skabe en meningsfuld fremtid? ■

"Lønmodtagerkulturen er død, og i fremtiden har du ikke det samme job fra vugge til krukke"



# Ja. Nej. Det finder vi ud af.

**Bliv skarp  
på business-  
cases**

Styr sikkert  
mod fremtidige  
forretningsmål.

**Forhandler-  
uddannelsen**

Bliv rustet til alle  
typer af professionelle  
forhandlinger.

**Professionel  
performer**

Personlig  
gennemslagskraft,  
der efterlader et  
varigt indtryk.

Virksomheder har brug for dygtige forhandlere.  
Så forhandlere har hele tiden brug for at dygtiggøre sig.

Derfor tilbyder Djøf aktuelle kurser og uddannelser.  
Naturligvis, med et højt fagligt niveau og relevant  
udbytte for forhandlere.

Vores kurser og uddannelser er til gavn for dig.  
Din virksomhed. Og vores samfund.

Hvis du vil rådgives om det rette kursusvalg for dig, så  
ring til os på 33 95 97 00. Eller læs mere på [djoef.dk/udd](http://djoef.dk/udd)

Djøfs kurser og uddannelser. Altid kvalificeret.



ANMELDELSE

## Fair Proces

Af James Høpner, cand.merc., efteruddannelseschef

Grundlæggende er der for de fleste nok ikke så meget nyt i Bo Vestergaards bog *Fair proces*. Den bygger nemlig på den antagelse, at hvis man som leder skal lykkes med at få gennemført forandringer, er man nødt til at involvere medarbejderne – sikre, at de tager ejerskab og har tillid til ledelsen. Det ved de fleste ledere formentligt godt. At de så vælger ikke at involvere og skabe ejerskab, kan der være mange grunde til. Én af dem er, at det ofte ikke er helt nemt. Og det er her, at Bo Vestergaards bog bringer et væsentlig bidrag til lederen.

Bogens budskab er godt formidlet og så tilpas konkret, at den giver et rigtigt godt afsæt for de fleste ledere til at tilrettelægge en forandringsproces gennem en målrettet facilitering og processtyring.

Fair proces bygger på en ledelsesfilosofi, som pointerer, at ”det er lederens forløbsstyring, der er afgørende for, om medarbejdere får tillid til ledelsen, beslutningerne og strategien og bliver aktive i løsningen af de vigtige udfordringer.”

Denne ledelsesfilosofi konkretiserer Bo Vestergaard i en række fasemodeller, som har det gennemgående træk, at de bygger på ideen om, at lederen skal sætte konteksten, involvere og forklare. Brydes disse principper, skaber det ikke blot mistillid, men det vanskeliggør også implementeringen af beslutningen. Det er i hvert fald bogens udgangspunkt.

Heldigvis er der hos Bo Vestergaard også en bevidsthed om, at ledere kommer i situationer, hvor løsningen ikke er til forhandling, og involvering vil være en ren skueproces. Her gælder det om at melde det ud fra starten, så medarbejderne ved, hvad det er for en forandringsproces, de bliver bedt om at tage del i. Bogens høje idealer om en fair proces i forandringer er ikke naiv. Det er en stor kvali-

litet ved bogen.

Bogen har mange kvaliteter og kan klart anbefales, hvis man har brug for enkle og konkrete forslag til, hvordan man tilrettelægger en god forandringsproces, hvor medarbejderne kan involveres. Det er ikke uden grund, at uddrag af bogen både har vundet en pris på den store amerikanske ledelseskonference, Academy of Management i 2012, og har været omtalt i det ansete tidsskrift Harvard Business Review.

Bogen har dog også sine begrænsninger. Særligt er diskussionerne om, hvordan man faciliterer processerne i forskellige typer af organisationer, og specielt hvordan forskellige typer af medarbejdere bedst kan faciliteres, til tider lidt sparsomme. Her bliver simplificeringen lidt for stor og henvisningerne for få. En anden mindre svaghed ved bogen er, at den har en tendens til at bruge lidt for mange kræfter på at legitimere sig selv. Til tider bliver Bo Vestergaard lidt for ivrig efter at fremhæve den forskningsmæssige dokumentation.

*Fair Proces – Fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger. Af Bo Vestergaard. Fair Proces 2013.*



## NYHED!

IT-ret beskriver en række af de retlige problemstillinger, som den digitale teknologi giver anledning til, herunder immaterialretten, persondataretten, e-handel og IT-kontrakter. Bogen fungerer som lærebog ved flere af jurastudierne men kan også anvendes af fagets praktikere. Bogen udgives også i en elektronisk version, der løbende opdateres.

**Henrik Udsen** er professor, dr.jur. ved Københavns Universitet og centerleder for Center for informations- og innovationsret.

**Køb bogen på [www.extuto.dk](http://www.extuto.dk) ...**

**Ex Tuto  
Publishing**  
[www.extuto.com](http://www.extuto.com)

Fysisk bog: 704 sider, indbundet. Kr. 745,- inkl. moms  
E-bog med et års opdatering: Kr. 995,- inkl. moms

**INTRODUKTIONSTILBUD:** Køb e-bog og fysisk bog samlet for kr. 895,- inkl. moms (*under halv pris!*)



\* e-bogslæser ikke inkluderet

# iPad til Offentlig Forvaltning



## Den nye F2 Manager

Udviklet i tæt samarbejde med ministerier og kommuner. Adgang til sager og dokumenter. Chat med kolleger og sekretariat. Personlige noter og annoteringer. Møder, dagsmappe og forelæggelse. Fuldt integreret til arkiv. Høj sikkerhed, både online og offline

## OFFENTLIG ADMINISTRATION

**Thomas Blomgren-Hansen** Polit. Chefkonsulent Styrelsen for Forskning og Innovation (adm) 01-12-2013

**René Høyer Jørgensen** Scient.pol. Senior rådgiver Nordisk Råd (off. ans.) 28-10-2013

**Jon Rahbek-Clemmensen** Scient.pol. Projektforsker Dansk Institut for Internationale Studier (DI-IS) (u&f) 02-12-2013

**Mette Søgaard-Andersen** Merc.-jur. Indkøbschef Direktoratet for Kriminalforsorgen 01-09-2013

**Annegrete Lovisa Arnfred Vallgård** Scient.pol. Chefkonsulent, teamleder Københavns Kommune, Kultur- og Fritidsforvaltningen 01-12-2013

**Marianne Prior** Scient.pol. Fuldmægtig Forsvarsministeriets Departement 05-08-2013

**Rie Rasmussen** HA-Jur. Compliance konsulent Eksport Kredit Fonden 01-08-2013

**Maria Boye** Jur. fuldmægtig Ankestyrelsen (Aalborg) 01-12-2013

**Sofie Andersen** Scient.pol. Fuldmægtig Ministeriet for Ligestilling og Kirke - Departement 01-11-2013

**Sixten Wie Bang** Scient.adm. Videnskabelig assistent Aarhus Universitet, Arts (u&f) 01-11-2013

**Louise Machon Jensen** Scient.adm. Projektkoordinator Aalborg Kommune, Ældre- og Handicapforvaltningen 26-11-2013

## PRIVATE

**Steven Kjeld Christensen** Merc.kom. Webredaktør DPA Microphones A/S 25-11-2013

**Camilla Norup Andersen** Merc.-jur. Økonomikonsulent KAB s.m.b.a. 01-12-2013

**Julie Berg Siezing** Merc.int. Supply Chain Intelligence Analyst GN Store Nord A/S 01-11-2013

**Anne Adser** Merc. HR konsulent DB Schenker Rail Scandinavia A/S 01-12-2013

**Finlay Napier** Scient.soc. Salgschef Lund & Bendsen A/S 01-12-2013

**Anna Sofie Munck** Scient.pol. Politisk konsulent Europaparlamentet 26-11-2013

**Christian Steenstrup Braad** Polit. Administrerende direktør KMD BPO A/S 01-11-2013

**Bente Kirkegaard Demont** Negot. Konsulent LyderJohnsen A/S 02-01-2014

**Aykut Fahri Kilic** Polit. Senior Proceskonsulent Dong Energy Sales & Distribution 01/10/13

## PRIVATE/HALVOFF. INST.

**Tina Kelberg Olsen** Scient.san. Konsulent Udviklingselskabet By & Havn I/S 15-11-2013

# Tid til selvforkælelse...

### Dr. Hauschka

Produkterne fra Dr. Hauschka bygger på en grundtanke om at huden har sine egne kræfter til at regulere og regenerere sig selv, og den hudpleje man anvender, skal understøtte disse funktioner.

LIC priser fra 80,-



### Gaveæske Raunsborg Shower/Bodylotion

Lad de aktive nordiske ingredienser opstramme din hud og efterlade den frisk og smidig. 2 x 200 ml.

Literpris 447,50

Værdi 224,00



## 2% EKSTRA RABAT\*

på køb i LIC med dit DJØF Xtra MasterCard

### Essie gaveæske Værdi 199,90



Find os på Facebook.com/lic

LIC Webshop Besøg lic.dk



LIC Herlev Turbinevej 9 2730 Herlev

LIC Aarhus Jens Olsens Vej 9, Skejby 8200 Aarhus N



Af Mads Matzon / Foto Ulrik Bang

## Andet job i Grønland

Cand.scient.adm. Christian Wennecke mener ikke, at du skal tage til Grønland for at hjælpe grønlænderne. Selv har han lige fået job nummer to deroppe. Det er i Greenland Business A/S.

### *Hvad er Greenland Business?*

"Grønlands nationale erhvervsråd. Vores opgave er at rådgive grønlandske virksomheder – både private og offentlige. Jeg er kommet i et team, der har med internationale programmer at gøre – blandt andet EU-projekter og nordiske projektmidler."

### *Hvad er din opgave der?*

"At rådgive grønlandske virksomheder i, hvordan de kan være med i internationale projekter."

### *Hvilken slags virksomheder?*

"Primært offentlige virksomheder. Men i princippet også små og mellemstore virksomheder."

### *Hvilket job kommer du fra?*

"Før sad jeg i fire og et halvt år i Udenrigsdirektoratet, hvor jeg arbejdede med handelspolitik og internationalt program-samarbejde."

### *Hvordan fik du så dit nye job?*

"Det blev slået op, og jeg søgte det. Jeg er

gået direkte fra et drømmejob til et andet drømmejob."

### *Hvorfor er det et drømmejob?*

"Fordi der er utrolig stor selvstændighed i den måde, vi arbejder på. I forhold til hvor kort tid siden det er, at jeg blev færdiguddannet, så får jeg utrolig meget indflydelse og spillerum."

### *Hvordan havnede du oprindeligt i Grønland?*

"Jeg søgte og fik tilbudt en spændende stilling, og så flyttede jeg herop."

### *Alene?*

"Ja, jeg flyttede alene til Grønland. Nu har jeg så stiftet familie heroppe, så jeg bliver nok hængende."

### *Stiftet familie?*

"Ja, vi har et barn og min kæreste er gravid igen. Hun er grønlænder og er ikke opsat på at flytte nogen steder, og jeg kan også godt lide at være her."

### *Hvordan var det at flytte til Grønland?*

"Det var dejligt. Jeg bor i Nuuk. Her er både et dynamisk bymiljø, og så er det meget tæt på naturen. Det kan jeg rigtig godt lide."

### *Kommer du så ud i naturen?*

"Ja, det gør jeg en del. Bare det at gå eller løbe en tur med bjerge i baggrunden er fantastisk. Der er gode muligheder for stå på ski og padle kajak, og en båd tur i fjorden er også fantastisk."

### *Hvad skal man overveje, inden man søger job i Grønland?*

"Se din tid i Grønland som en læringsopgave. Du skal ikke tage til Grønland for at redde verden eller hjælpe grønlænderne, for hvis det bliver gennemskuet til jobsamtalen, så bliver du ikke ansat. Der er ingen i Grønland, der har lyst til at blive reddet. Hvis du godt kunne tænke dig at lære noget om dig selv og et andet samfund, så er det til gengæld en god chance." ■

# Dit Djøf



## Tak for i år

Job til djøfere i mindre virksomheder, flere studieboliger, større respekt for offentligt ansatte djøfere og et spændende Folkemøde. Læs med, når Djøfs formand, Lisa Herold Ferbing, giver et par punktnedslag fra året, der gik.

Af Christine Theisen / Foto: Morten Holtum

### **Hvad vil du særligt fremhæve fra 2013?**

Blandt mange ting: Den kæmpe indsats, Djøf har gjort for at fremme jobsituationen for vores ledige medlemmer. Vi arbejder i to spor, dvs. både med at rådgive medlemmerne og med at kontakte små og mellemstore virksomheder, høre om deres behov og oversætte djøfernes kompetencer ind i det. Det er et langt, sejt træk, som har vist sig at gøre en forskel. Det glæder mig, at Djøf spiller så aktiv en rolle, for hver gang et ledigt medlem kommer i job, er det et menneske, der kommer videre i sit liv.

### **I 2013 nåede Djøf op på ca. 23.000 studentermedlemmer – hvad gør Djøf for dem?**

Vi har stor opmærksomhed på de studerendes vilkår, bl.a. i forhold til rådgivning om studiejob og billig forsikring. Men Djøf er også gået ind i diskussionen om manglende studieboliger. En fjerdedel af alle studerende har prøvet at stå uden bolig, og man kan nemt forestille sig, hvordan det smitter af på overskuddet til at studere.

Vi støtter nye, innovative idéer til at løse boligproblemet og mener, at man samtidig bør kigge på, om der er noget i de aktuelle regler og love, der begrænser nytænkning. Og så formidler Djøf udlejning af ledige værelser og lejligheder til studerende via Djøf boligmarked på [djoefbladet.dk](http://djoefbladet.dk).

### **'Djøfisering' er et ord, der ofte er brugt i den offentlige debat i 2013 – hvordan forholder du dig til det?**

Mange djøfere indtager stærke positioner i samfundet og må også stå for skud for en del kritik. Det skal vi kunne holde til. Og forholde os til. Men den nuværende tone er uforholdsmæssig hård og ude af

trit med virkeligheden. Djøferne ønsker ikke meningsløs detailstyring og kontrol. Tværtimod.

En effektiv offentlig sektor kræver dygtige folk med forstand på organisering, økonomi og jura. I kommunerne udgør djøferne 1,5 pct. af alle ansatte. Resten er dygtige skolelærere, pædagoger, socialrådgivere osv. Så det er vigtigt, at der er gensidig respekt for hinandens arbejde.

### **I juni var det første gang, Djøf var med på Folkemødet på Bornholm – hvad fik vi ud af det?**

Netværk, kontakter og gode diskussioner. Djøf var vært for to velbesøgte debatter om henholdsvis innovation i den offentlige sektor og vækst i den private sektor. Og så brugte fem medlemmer frivilligt deres tid og netværk til at åbne døre til potentielle samarbejdspartnere i forsøget på at skabe nye jobs til djøfere. Det var en meget fin gestus og udtryk for stort medlem-til-medlem-engagement. Vi er helt sikkert også at finde på Folkemødet i 2014.

*“Den store medlemsopbakning stiller krav til, at Djøf som organisation hele tiden er på forkant og ved, hvad der er vigtigt for medlemmerne”*

Lisa Herold Ferbing,  
formand for Djøf

## Dagene mellem jul og nytår

Djøfs sekretariat, Djøf Efteruddannelse og Djøf Forlag holder lukket mellem jul og nytår.

Har du et akut problem, som handler om løn eller ansættelsesforhold, kan du kontakte Djøfs sekretariat mellem 9.00-16.00 ved at ringe på nedenstående telefonnumre og lægge en besked med dit navn og dit nummer – så ringer vi tilbage til dig:

**Fredag den 27. december:**  
tlf. 40213497

**Mandag den 30. december:**  
tlf. 31497903

(Telefonnumrene er oprettet specielt til denne periode og kan ikke bruges efterfølgende.)

## VIDSTE DU AT...

DJØF RUNDEDE  
**81.000 MEDLEMMER**  
I 2013

FORDELINGEN MELLEM  
PRIVAT OG OFFENTLIGT  
ANSATTE MEDLEMMER  
ER **50/50**



Varerne kan købes på lic.dk eller i LIC's varehuse i Herlev og Aarhus. Du skal have et Djøf Xtra MasterCard for at bruge tilbuddet. Bestil kortet på [djoef.dk/mastercard](http://djoef.dk/mastercard)



## Skål nytåret ind med sprudlende champagne

Er det dig, der står for champagnen til nytårsfesten? Her kan du købe eksklusiv champagne i tre varianter og være på forkant med nytårsaften.

### Champagne Marcel Pierre Brut

Ren og fyldig smag med elegant eftersmag. Ideel som aperitif og kan også drikkes til skaldyr, sushi eller lyse kødretter.

LIC-pris: 249 kr.

Tilbud: 199 kr.

### Champagne Marcel Pierre Demi-Sec

Delikat duft med nuancer af modne pærer. Champagnen er perfekt til aperitif og kan desuden drikkes til sushi, chokolade, frugt, desserter og kransekage.

LIC-pris: 249 kr.

Tilbud: 199 kr.

### Champagne à Epernay, G.H. Martel & Co. Brut

Flot, dyb gylden farve med en skøn og kompleks duft af modne frugter. Brug den som den perfekte aperitif eller til fx hummer.

LIC-pris: 299 kr.

Tilbud: 199 kr.

## Et medlem spørger

### Syg i ferien

*Jeg er desværre blevet syg under min ferie. Kan jeg holde min ferie på et senere tidspunkt i stedet for, eller er det bare ærgerligt, at jeg blev syg?*

Du har mulighed for at få erstatningsferie, hvis du bliver syg under ferien. Retten til erstatningsferie gælder først efter udløbet af en karenstid på 5 sygedage, hvis du har optjent fuld ferie (25 feriedage). Har du optjent mindre end 25 feriedage, er ka-

rensperioden forholdsmæssigt kortere. Har du fx optjent 15 feriedage, indtræder retten til erstatningsferie allerede efter 3 sygedage i ferien. Er du syg i flere ferieperioder, tæles karenstidene sammen i hele ferieåret. Du skal give din arbejdsgiver besked om sygdommen på samme måde, som hvis du ikke var på ferie. Retten til erstatningsferie gælder tidligst fra det tidspunkt, du har givet din arbejdsgiver besked om, at du er syg under ferien. Vær opmærksom på, at du selv skal dokumentere sygdommen

over for din arbejdsgiver. Det betyder, at du skal indhente lægeerklæring (eller friattest) fra første sygedag. Dokumentationen skal indhentes, selvom din arbejdsgiver ikke spørger om det. Som noget nyt skal du også selv betale for omkostningerne til dokumentationen. Placeringen af erstatningsferien skal aftales med din arbejdsgiver eller varsles som din øvrige ferie. Som udgangspunkt skal den holdes senere i samme ferieår (inden 1. maj).



# Djøf boligmarked



Hvis du er medlem af Djøf, kan du sælge, bytte og udleje boliger i djøfbladet og på [djoefbladet.dk](http://djoefbladet.dk). Du er velkommen til at maile din annonce til [bolig@djoef.dk](mailto:bolig@djoef.dk). Dit indlæg må højst fylde 300 anslag inkl. mellemrum. Vi gør opmærksom på, at det dog kun er et lille udvalg af annoncerne, der bliver trykt i selve djøfbladet. Husk, du kan se flere boligannoncer på [www.djoefbladet.dk](http://www.djoefbladet.dk)

## To rolige og pålidelige kvindelige studerende søger bolig

Vi er to ansvarsfulde studerende fra Aarhus, der søger to- eller treværelses delelejlighed i København eller på Frederiksberg. Lejeperiode mindst ét år. Max husleje 9.000 kr. om måneden. Vi hverken ryger eller fester vildt. Vi skal nok passe rigtig godt på din bolig. Kontakt [charlotte.flach@hotmail.com](mailto:charlotte.flach@hotmail.com) Telefonnr.: 28924433

## Kvindelig fuldmægtig søger lejebolig pr. 1. januar 2014

Jeg er 31 år, single og har ingen børn. Rolig, ikke-ryger og har ingen husdyr. Jeg er ansat som fuldmægtig i staten og søger en lejebolig, som ligger inden for en køreafstand af max. ½ time fra hhv. Birkerød og Hedehusene. Lejeboligen skal være min. 50 m<sup>2</sup> og min. 2 vær. Husleje max. 7.000,- kr. alt inkl. pr. md. Boligen skal have eget køkken og bad. Gerne med altan (ikke krav). Mulighed for parkering i umiddelbar nærhed af lejligheden. Gerne S-tog indenfor radius af 2 km. Gerne med opvaskemaskine og vaskemaskine. Kontakt [mail@rikke.es](mailto:mail@rikke.es) Telefonnr.: 23437049

## Sælges 2 vær. andelslejlighed i Hundige 340.000 kr.

Månedlig ydelse 5.200 kr. inkl. a conto varme og den store tv-pakke. Lejligheden er 65 m<sup>2</sup>. Andelsforeningen har en fornuftig økonomi, er stiftet i 1980 og har fast forrentet lån, der er betalt ud om 6 år. Lejligheden har en lille altan og ligger centralt placeret i Hundige. Der er 100 m til stationen, hvorfra det tager 20 minutter med S-toget til København. Endvidere ligger lejligheden lige over for Waves shopping Center. Kontakt [torben.jensen@direkte.org](mailto:torben.jensen@direkte.org) for nærmere information, billeder og evt fremvisning. Overtagelse efter aftale.

## Lejebolig søges til Stud.polit.

Jeg søger en bolig i københavns-området, så jeg ikke skal bruge 3 timer om dagen på transport. Jeg har fast arbejde og kan betale op til 5.000 kr. i husleje.

Kontakt [morten\\_ant@hotmail.com](mailto:morten_ant@hotmail.com) Telefonnr.: 25675123

## Lær at performe på seks dage!

Perform.nu  
50 36 11 11 • [mail@perform.nu](mailto:mail@perform.nu)

For dig, der vil nå dit publikum og gøre din kommunikation personlig og autentisk.

Kurset henvender sig til ledere, konsulenter, rådgivere, undervisere og andre, der ofte taler til forsamlinger og møder, og som ønsker at blive bedre til at formidle et budskab og udvikle sin egen personlige stil.

Læs mere og tilmeld dig på [www.perform.nu](http://www.perform.nu)

- Hvornår: 25. & 26. februar, 19. & 20. marts, 8. & 9. april - alle dage kl. 9 - 16
- Sted: Wing House Ørestad, Ørestads Boulevard 73, 2300 København S.
- Pris: 21.500,- ekskl. moms. Forplejning er inkluderet.

### Undervisere:



**Allan Larsen**  
Skuespiller og  
performancetræner



**Sigurd Barrett**  
Entertainer og  
tv-vært



**Roberto Zacharias**  
Journalist og  
kommunikationsrådgiver



**Dan Jørgensen**  
Politiker og  
underviser



**Dorte Sachmann Møller**  
Skuespiller og  
performancetræner



### Private Equity

Transaktioner, aftaler og regulering  
af Tomas Krüger Andersen

Få en introduktion til private equity transaktioner. Med udgangspunkt i samspillet mellem de enkelte private equity fondes egen fundraising, struktureringen af fondenes investeringer i porteføljeselskaber og de efterfølgende exits beskrives de enkelte transaktioner, de aftaler som regulerer transaktionerne og den stadig stigende offentlige og private regulering af private equity branchen. Bogen er et godt opslagsværk for alle, der ønsker at sætte sig ind i forholdene i en kompliceret og omfangsrigbranche.



1. udgave 2013  
252 sider, hæftet  
Kr. 350,-  
Medlemspris kr. 280,-



### Kommenteret straffelov Almindelig del

af Vagn Greve, Poul Dahl Jensen &  
Gorm Toftegaard Nielsen

Denne bog indeholder kommentarer til den danske straffelov og gennemgår de forskellige aspekter af straffeloven. Kommentarerne er ajourført til og med de straffelovsændringer, der blev foretaget i foråret 2013. Bogen belyser de retsanvendelsesproblemer, som bestemmelserne rejser. Foruden en gennemgang af de forskellige typer forbrydelser er der også inkluderet et sagsregister. Bogen er hovedsageligt rettet mod praktiserende jurister og studerende ved de juridiske læreranstalter.



10. udgave 2013  
670 sider, indbundet  
Kr. 1.000,-  
Medlemspris kr. 800,-



### Forbryderen: Medmenneske eller fjende?

– og andre artikler  
Vagn Greve (red.)

Denne antologi rummer forskellige artikler om kriminalpolitiske spørgsmål og strafferetlige emner skrevet over en længere årrække. Forfatter Vagn Greve har samlet artiklerne med fokus på betragtningen af forbryderen som medmenneske eller fjende. En stor del af disse artikler er trykt i publikationer, som er svært tilgængelige for de fleste.



1. udgave 2013  
420 sider, hæftet  
Kr. 400,-  
Medlemspris kr. 320,-



### Award of Contracts in EU Procurements

European Procurement  
Law Series Vol. 5  
Mario Comba & Steen Treumer  
(eds.)

This publication is based on a comparative approach covering a broad range of Member States of the European Union with diversified national approaches to EU public procurement law. It contains specific chapters on the state of law and developments in Germany, France, United Kingdom, Spain, Italy, Poland, Romania and Denmark.



1. udgave 2013  
376 sider, hæftet  
Kr. 450,-  
Medlemspris kr. 360,-



### Mindreåriges retsstilling i relation til behandling

af *Caroline Adolphsen*

Det følger af sundhedsloven, at unge over 15 år selv kan modtage information om deres helbredstilstand og give samtykke til behandling. Men hvordan fungerer denne ret ved siden af forældremyndighedsindehaverens pligt til at drage omsorg? Dette og en række andre retlige spørgsmål og problemstillinger, der særligt knytter sig til behandlingen af mindreårige i sundhedsvæsenet, behandles i bogen.



1. udgave 2013  
306 sider, hæftet  
Kr. 450,-  
Medlemspris kr. 360,-



### Konkurrencerådets kontrol med ulovlig EU-statsstøtte

Samspejlet mellem EU's statsstøtteregler og konkurrencelovens § 11 a  
af *Kasper Ullerup Bach*

Denne afhandling undersøger, om og i så fald hvordan Konkurrencerådet på grundlag af konkurrencelovens § 11 a kan udgøre et supplement til det eksisterende EU-retlige kontrolsystem ved håndhævelse af gennemførelsesforbuddet, og hvordan samspejlet mellem de to kontrolsystemer påvirker støttemodtageres retssikkerhed.



1. udgave 2013  
378 sider, hæftet  
Kr. 450,-  
Medlemspris kr. 360,-



### Shared Responsibility

The United Nations in the Age of Globalization  
af *Carsten Staur*

The world is a difficult place to manage. Global power structures are changing. New global players carve out their own space, as businesses, cities and local communities, and civil society call for a stronger voice in international affairs. How will these changes impact the legitimacy of the United Nations? This book offers an insider's look at the UN in detailing the problems faced by the United Nations and presenting solutions for the organization to remain relevant, legitimate, and action-oriented in the twenty-first century.



1. udgave 2013  
344 sider, hæftet  
Kr. 360,-  
Medlemspris kr. 288,-



### Lederiets substans

Hypoteser om lederpersonligheden  
af *Per Østergaard*

Er lederskabet en medfødt evne, en iboende kraft eller læres det gennem en struktureret udvikling og uddannelse? Denne nye bog tager fat på og besvarer den klassiske problemstilling. Forfatteren gør op med den blinde tro på lederudviklingens mirakelkure og nuancerer den med en dokumenteret viden om lederpersonlighedens psykologiske substans, dens bøjelighed og rummelighed.



1. udgave 2013  
128 sider, hæftet  
Kr. 245,-  
Medlemspris kr. 196,-

LÆS MERE OG BESTIL ONLINE PÅ [WWW.DJOEF-FORLAG.DK](http://WWW.DJOEF-FORLAG.DK)

Djøf Forlag • Gothersgade 137 • 1123 København K • [forlag@djoef.dk](mailto:forlag@djoef.dk) • [www.djoef-forlag.dk](http://www.djoef-forlag.dk)



## Djøfs kurser og uddannelser

Se flere på [djoef.dk/etteruddannelse](http://djoef.dk/etteruddannelse)

"Djøf kurser og uddannelser – Altid kvalificeret"

### Djøfs Kommunikationsuddannelse

Lær at kommunikere effektivt i arbejdsdagens vidt forskellige situationer, og opbyg en solid faglig palet inden for skriftlig og mundtlig formidling. Du lærer at afkode en kommunikationssituation, læse din modtager og målrette din kommunikation. Når du skærer ind til benet af en problemstilling, kan du formulere dine budskaber kort og klart.

**Tid og sted:** modul 1, opstart 14. januar 2014, København

### Djøfs Projektlederuddannelse

Ambitiøs projektlederuddannelse, der giver et kompetenceløft og fokuserer på dig som projektleder og din ledelsesadfærd. Du bliver trænet i alle facetter af projektlederrollen og lærer vigtigheden af god målstyring, teamledelse, facilitering, kommunikation og konflikthåndtering. Du får udleveret en tablet med alt det teoretiske materiale.

**Tid og sted:** modul 1, opstart 20. januar 2014, København

### Kontrakter for ikke-jurister

Et 'must' for dig, der forhandler og indgår kontrakter, men som ikke har den juridiske baggrund. Her lærer du den grundlæggende aftaleret, og hvordan du udarbejder aftaler, der er juridisk holdbare.

Du får en grundig gennemgang af de juridiske spilleregler på området og de hovedpunkter, som skal reguleres i de fleste kommercielle kontrakter.

**Tid og sted:** 28. januar 2014, København

### Grundlæggende projektledelse

Som projektdeltager eller projektleder lærer du om målformulering, interessentanalyse, milepælsplanlægning, projektorganisering, risikoanalyse og projektlederens roller. Kort sagt lærer du de grundlæggende principper og metoder inden for projektledelse, og du får de værktøjer, der skaber grundlaget for succes i dine fremtidige projekter.

**Tid og sted:** 3.-4. februar 2014, København

### Offentlig økonomi for ikke-økonomer

Efter kurset vil dit nye kendskab til økonomistyring i det offentlige og de grundlæggende økonomiske begreber gøre dig bedre i stand til at deltage aktivt, når der skal træffes økonomiske beslutninger.

Kurset giver dig en god forståelse for det interne regnskab, og du vil vide, hvilke faldgruber du skal være opmærksom på i budgetprocessen.

**Tid og sted:** 3.-4. februar 2014, København

### Effektiv planlægning

Hektiske arbejdsdage med møder, hyppige afbrydelser og voksende bunker er blevet hverdagskost for mange. Tag styringen over din tid, og forebyg stress med effektive redskaber til personlig planlægning. Du lærer at gøre op med dårlige vaner og skabe rammerne for et bedre arbejdsflow. Samlet set vil du opleve en øget arbejdsglæde og et større overskud.

**Tid og sted:** 5.-6. februar 2014, København

djøf

# Jobunivers.dk

find dit nye job her

LasF 3

Beskæftigelsesministeriet 5

EVA 7

... se flere jobs på [jobunivers.dk](http://jobunivers.dk)

## AdvoJob

Jobbørs for advokatbranchen

Partner  
Advokat  
Advokatfuldmægtig  
Sekretær  
Administration  
Bogholderi  
IT-medarbejder  
Piccolo / piccoline  
Vikar  
Domstolene



Skal din Jobannonce vises her?  
Pris fra 2.500,- kr.

DANSKE  
ADVOKATER

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

H.C. Andersens Boulevard 45 • 1553 København V  
33 43 70 00 • [service@danskeadvokater.dk](mailto:service@danskeadvokater.dk)

 SYDDANSKUNIVERSITET.DK

### Opslag af censorater i Censorkorpset for folkesundhedsvidenskabelige og relaterede uddannelser i Danmark

Beskikkelse af censorer til censorkorpset for perioden  
1. april 2014 til 31. marts 2018.

For detaljeret opslag, ansøgningsblanket og vejledning se:  
[www.sdu.dk/health/censorfsv](http://www.sdu.dk/health/censorfsv).

Spørgsmål vedr. ansøgningsproceduren kan rettes til korpsets  
sekretariat v. kontorfuldmægtig Janne Krogh, Syddansk Univer-  
sitet, [fsv@health.sdu.dk](mailto:fsv@health.sdu.dk), tlf. 6550 4216.

**Ansøgningsfrist: 6. januar 2014 kl. 12.00.**

Har du faglig og personlig gennemslagskraft?



**KØBENHAVNS KOMMUNE  
VISITATIONSCHEF**

Socialforvaltningens hjemmeplejevisitation visiterer borgere mellem 18-65 år til hjemmehjælps- og hjemmesygeplejedydelser. Som visitationschef får du en central placering og refererer til direktionen. Du har det daglige ledelsesansvar for 32 medarbejdere, indgår i mange forskellige samarbejdsrelationer og får afgørende indflydelse på udviklingen af den fremtidige indsats på området. Du kan dokumentere solid ledelseserfaring og resultater, og har en stærk økonomiforståelse, et ægte engagement og gerne viden om det sociale område.

**ANSØGNINGSFRIST SØNDAG DEN 5. JANUAR 2014.**

Læs hele stillingsopslaget på [www.kk.dk/job](http://www.kk.dk/job) – under arbejdsområde "Ledelse" eller annoncens ID "620167".

*Københavns Kommune ser mangfoldighed som en ressource og værdsætter, at medarbejderne hver især bidrager med deres særlige baggrund, personlighed og evner.*

**KØBENHAVNS  
KOMMUNE**

[www.kk.dk/job](http://www.kk.dk/job)



**Bascon**

# Direktør i Aarhus

Som direktør i Aarhus bliver du en vigtig del af Bascons ambition om konstant at gå forrest og forsøge at sætte nye standarder for både Bascon og resten af branchen.

Læs mere om stillingen på [mercuriurval.dk](http://mercuriurval.dk) (referencenummer: DK-122-51239), hvor du også kan søge stillingen.

**Ansøgningsfristen udløber den 6. januar 2014, kl. 10.00.**

Board & Executive

**Mercuri Urval**



## Vicerektor søges!

Da Brøndby Gymnasiums vicerektor pr. 1. januar 2014 er blevet rektor på Gribskov Gymnasium, søger vi en ny vicerektor med tiltrædelse 1. februar 2014.

Brøndby Gymnasium er en ung arbejdsplads, etableret i 2005, og præget af et tæt samarbejde mellem alle personalegrupper. Vi lægger vægt på, at den kommende vicerektor indgår centralt og initiativrigt i gymnasiets ledelse og udvikling.

### Vigtige nøgleord i udvælgelsen af gymnasiets kommende vicerektor er:

Gode samarbejdsevner, fagligt engagement, administrative kompetencer, ledelsesvilje, humor og potentiale for implementering af skolens visioner og strategi på langt sigt og i det daglige.

Brøndby Gymnasiums profil er fokuseret på idræt, it og internationalisering.

Vi har især arbejdet intenst med de to første profilen, mens internationalisering skal udvikles.

Med omkring 250 elever er Brøndby Gymnasium præget af tætte relationer mellem skole, elever og forældre.

### Arbejdsopgaverne for vicerektor er bl.a.:

- ansvar for skolens administrative system (Lectio)
- eksamensplanlægning og gennemførelse af prøver
- ansvar for holdoprettelse med opgaveporteføljer, tilrettelæggelse af årsplan mm
- afholdelse af elevsamtaler
- afholdelse af personalesamtaler, fordelt med rektor
- sparring med rektor om mål, budget, handleplaner og udviklingsprojekter

Fordelingen af opgaverne i ledelsen og organisationens struktur vil blive endeligt fastlagt efter ansættelse af ny vicerektor.

### Ansøgning:

Spørgsmål til stillingsopslaget besvares gerne af rektor Pia Sadolin på 2122 5859/4320 5071.

Send din ansøgning til: [brondby-gym@brondby-gym.dk](mailto:brondby-gym@brondby-gym.dk)

Ansøgningsfrist: 6. januar 2014

# SKARPE KONSULENTER TIL PROJEKTLEDELSE OG MEDLEMSRÅDGIVNING

**Vi søger en chefkonsulent og en konsulent, der har lyst til være med på holdet, som arbejder for bedre fodsundhed til danskerne og for at styrke fodterapeuternes rolle i sundhedsvæsenet. Hvis du har fod på fagligheden, er analytisk velfunderet og har interesse for sundhedsområdet, er det måske dig, vi leder efter.**

Landsforeningen af statsaut. Fodterapeuter (LasF) styrker indsatsen, og opretter som led heri en konsulentfunktion. Vi søger derfor to medarbejdere med følgende profiler:

## CHEFKONSULENT

### Arbejdsopgaver

- Projektleder for en række udviklings tiltag, der understøtter medlemmernes interesser. Opgaverne vil fx omfatte public affairs, oplysningsarbejde, forskning/dokumentation etc. og involvere en lang række forskellige interne og eksterne aktører
- Research og analyse
- Løbende dialog med regionerne om overenskomsten for privatpraktiserende fodterapeuter
- Koordinering af foreningens deltagelse i de regionale samarbejdsudvalg
- Dialog med Sundhedskartellet og koordinering af overenskomsten for de offentligt ansatte fodterapeuter
- Rådgivning og vejledning af medlemmer

### Om dig

Du har en relevant akademisk uddannelse og erfaring med at lede projekter fra fx den offentlige sektor, en interesseorganisation eller et konsulenthus. Du er velformuleret, har politisk tæft og er vant til at arbejde i en politisk styret organisation. Du arbejder selvstændigt og evner det gode samarbejde med mange forskellige mennesker.

## KONSULENT

### Arbejdsopgaver

- Rådgivning af klinikejere og indlejere, der ønsker hjælp til at indgå samarbejdsaftaler
- Sagsbehandling af medlemshenvendelser vedr. lovgivning, overenskomstmæssige forhold og foreningens vedtægter
- Deltager i projekter og udviklingsopgaver, herunder research
- Formidling til medlemmerne på hjemmeside og i nyhedsbreve
- Understøtte sekretariatets betjening af formand og bestyrelsen

### Om dig

Du har en relevant akademisk uddannelse, fx statskundskab, jura eller forvaltning. Du har måske erhvervs erfaring fra den offentlige sektor eller en interesseorganisation, men kan også være nyuddannet. Du arbejder målrettet og struktureret, og sætter en ære i at give medlemmerne højt kvalificeret rådgivning for at sikre dem de bedste arbejdsbetingelser.

## Vi tilbyder

LasF er en politisk styret interesseorganisation i udvikling. Vi implementerer en resultatbaseret styringsramme for organisationen, og alle vore aktiviteter og indsatser skal derfor medvirke til at opnå konkrete og målbare resultater.

Du vil få et spændende og udfordrende job med mulighed for at være med til designe konsulentfunktionen i foreningen. Vi har en uformel omgangstone, og gør en dyd ud af at løfte i flok. Vi er i alt 10 medarbejdere i sekretariatet, og holder til i egne lokaler i Albertslund.

## Kontakt og ansøgning

Hvis du vil vide mere om jobbet, er du velkommen til at kontakte sekretariatschef Kristian Lysholt Mathiasen på [kml@lasf.dk](mailto:kml@lasf.dk) eller på telefon 43 20 51 21 alternativt på mobil 29 86 52 48.

Ansøgning sendes til kontorassistent Karin Birk på [kb@lasf.dk](mailto:kb@lasf.dk) **senest mandag den 6. januar 2014 kl. 12:00**. Angiv venligst hvilken af de to stillinger du søger.



LasF er brancheorganisation for landets fodterapeuter og varetager medlemmernes faglige, juridiske og økonomiske interesser.

Langt størstedelen af de ca. 1800 medlemmer er selvstændige erhvervsdrivende.

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

LASF  
HOLSBJERGVEJ 29  
2620 ALBERTSLUND

4320 5120  
[LASF@LASF.DK](mailto:LASF@LASF.DK)  
[WWW.LASF.DK](http://WWW.LASF.DK)

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri  
Fødevarestyrelsen



## To mellemledere

til Kontrolstyring i Fødevarestyrelsen

Har du lyst til ledelse og til at blive udfordret i en ambitiøs, forretningsorienteret styrelse? Har du lyst til at gøre en forskel og være med til at sikre en god fødevarer- og veterinærkontrol?

Fødevarestyrelsen har to ledige mellemlederstillinger (chefkonsulenter) i Kontrolstyring, i hhv. Juridisk Sektion og Kvalitetsgruppen. Du får en spændende ledelsesopgave, en nøglerolle i organisationen, en udfordrende arbejdsdag i et godt arbejdsmiljø med uformel atmosfære og engagerede kollegaer. Vi har en høj faglig standard og fokus på det gode lederskab.

Læs mere og søg stillingerne på [www.fvm.dk](http://www.fvm.dk)

**Ansøgningsfristen udløber  
den 31. december 2013**

**fvm.dk**

## Dommerstillinger

Ledige stillinger som **dommer** og **konstitueret dommer** ved landsretterne og byretterne kan ses på [www.domstol.dk](http://www.domstol.dk)

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, der har til opgave at afgive indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på [www.dommerudnaevnelseraadet.dk](http://www.dommerudnaevnelseraadet.dk)

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



## Hvis du altid ved bedst, kan vi ikke hjælpe.

Virksomheder har brug for dygtige specialister. Så specialister har hele tiden brug for at dygtiggøre sig. Derfor tilbyder Djøf aktuelle kurser og uddannelser. Naturligvis, med et højt fagligt niveau og relevant udbytte for specialister.

Vores kurser og uddannelser er til gavn for dig. Din virksomhed. Og vores samfund. Hvis du vil rådgives om det rette kursusvalg for dig, så ring til os på 33 95 97 00. Eller læs mere på [djoef.dk/udd](http://djoef.dk/udd)

Djøfs kurser og uddannelser. Altid kvalificeret.







## Fuldmægtig til lønteamet i Beskæftigelsesministeriets HR

Beskæftigelsesministeriets HR varetager alle løn- og personaleadministrative opgaver i Beskæftigelsesministeriet. HR er organisatorisk forankret i departementet og fungerer som personalekontor for Beskæftigelsesministeriets enheder.

HR er en del af Koncerncentret, der betjener departementschefen i den administrative ledelse af ministeriet inden for centrets ansvarsområder.

Beskæftigelsesministeriets HR består af ca. 40 medarbejdere fordelt på Lønteamet, Jura- og Rekrutteringsteamet, Organisations- og kompetenceteamet samt HR-partnerne. Den ledige stilling er i Lønteamet, hvis opgaver udføres i tæt samarbejde med de øvrige teams i HR.

### Arbejdsopgaver

Du vil blandt andet komme til at:

- Medvirke til udarbejdelse og udvikling af ledelsesinformation
- Danne udtræk, analysere og formidle store datamængder på løn- og personaleområdet
- Være ansvarlig for udarbejdelse af månedlige lønprognoser for ministeriets enheder
- Medvirke ved tilrettelæggelsen af lønforhandlingsprocesserne, herunder udarbejdelse af lønforhandlingsmateriale mv.

### Vi tilbyder

- Et spændende arbejde med gode muligheder for faglig og personlig udvikling
- Et kontor med et højt fagligt niveau og meget engagerede kollegaer
- Et godt og uformelt arbejdsmiljø, hvor vi lægger vægt på at sparre med hinanden og have det sjovt sammen

### Kvalifikationskrav

Vi forventer, at du:

- Har relevant faglig uddannelse, fx cand.polit., cand.oecon. eller cand.scient.pol. (med en økonomisk profil)
- Har kendskab til eller hurtigt kan sætte dig ind i de offentlige økonomisystemer (fx ØS LDV, SLS, HR-løn mv.)
- Mestrer Excel på højt niveau

Herudover forventer vi, at du har en systematisk og analytisk tilgang til dine arbejdsopgaver, og at du kan arbejde både med helheden og detaljen. Du skal have et godt øje for tal og kunne formulere dig klart og præcist – både i skrift og tale.

### Løn og ansættelsesvilkår

Du ansættes i henhold til overenskomsten for akademikere i staten. Der vil være mulighed for at forhandle tillæg efter kvalifikationer.

### Ansøgningsfrist

Send din ansøgning elektronisk via [www.bm.dk](http://www.bm.dk)

Vi skal have din ansøgning, dit CV og eksamensbevis **senest torsdag den 12. december 2013, kl. 12.**

Alle interesserede ansøgere uanset alder, køn, race, religion eller etnisk tilhørsforhold opfordres til at søge stillingen.

### Yderligere oplysninger

Yderligere oplysninger om stillingen kan fås ved henvendelse til souschef Rikke Perlman, tlf. 7220 5174.

Læs mere om Beskæftigelsesministeriet på [www.bm.dk](http://www.bm.dk)

... læs mere på [www.bm.dk](http://www.bm.dk)

## Økonomikonsulent til Økonomi

Vi søger en kompetent økonomikonsulent til et spændende og udfordrende job i den centrale økonomiafdeling i Holstebro Kommune.

### Du vil primært komme til at arbejde med:

- Central budgetlægning og budgetopfølgning
- Økonomiske analyser og konsulentopgaver
- Udvikling af kommunens økonomistyring
- Udvikling af ledelsesinformation
- Betjening af Økonomiudvalg og Byråd

Lyder det som noget for dig, så læs hele stillingsopslaget på [www.holstebro.dk](http://www.holstebro.dk) under ledige jobs.

Der er ansøgningsfrist den **11. december**.

Få Digital Post og vind en iPad. Med Digital Post sparer du både dig selv og kommunen tid og porto – og du får hurtigere svar. Digital Post er lige så nemt og sikkert at bruge som Netbank. Læs mere på [www.holstebro.dk/post](http://www.holstebro.dk/post)



**HOLSTEBRO.DK**

HOLSTEBRO KOMMUNE RÅDHUSET 7500 HOLSTEBRO  
[www.facebook.com/HolstebroKommune](http://www.facebook.com/HolstebroKommune)

Er du dygtig til ledelse og styring i en tillidsbaseret organisation?



KØBENHAVNS KOMMUNE

MYNDIGHEDSCHEF

Du har ambitioner i forhold til at lede og udvikle en stor og levende arbejdsplads, hvor kvalitet i arbejdet og indsatsen ift. borgerne vægtes højt, samtidig med at de økonomiske vilkår konstant er under pres. Som myndighedschef indgår du i en bred vifte af samarbejdsrelationer. Du skal være god til at forhandle, formidle, dele viden, skabe resultater og samarbejde. Du får en central rolle i udviklingen af misbrugsbehandling, placeres i ledelseskredsen og refererer til direktionen. Herudover kan du dokumentere solid ledelseserfaring og resultater med strategisk ledelse af større komplekse organisationer.

### ANSØGNINGSFRIST SØNDAG DEN 5. JANUAR 2014.

Læs hele stillingsopslaget på [www.kk.dk/job](http://www.kk.dk/job) – under arbejdsområde "Ledelse" eller annoncens ID "620152".

Københavns Kommune ser mangfoldighed som en ressource og værdsætter, at medarbejderne hver især bidrager med deres særlige baggrund, personlighed og evner.

KØBENHAVNS  
KOMMUNE

[www.kk.dk/job](http://www.kk.dk/job)



## Husk, at du også selv er et projekt.

Virksomheder har brug for dygtige projektledere. Så projektledere har hele tiden brug for at dygtiggøre sig. Derfor tilbyder Djøf aktuelle kurser og uddannelser. Naturligvis, med et højt fagligt niveau og relevant udbytte for projektledere.

Vores kurser og uddannelser er til gavn for dig. Din virksomhed. Og vores samfund. Hvis du vil rådgives om det rette kursusvalg for dig, så ring til os på 33 95 97 00. Eller læs mere på [djoef.dk/udd](http://djoef.dk/udd)

Djøfs kurser og uddannelser.  
 Altid kvalificeret.





# EVA søger konsulenter

## Evalueringskonsulent

EVA søger en evalueringskonsulent til at gennemføre undersøgelser og evalueringer inden for dagtilbudsområdet samt på tværs af EVA's områder.

### Dine kompetencer

Du har en relevant kandidatuddannelse og erfaring med dagtilbudsområdet på institutionelt, kommunalt eller statsligt niveau. Derudover har du:

- erfaring med at gennemføre evalueringer af komplekse problemstillinger og processer
- erfaring med at gennemføre forandringsprocesser og udviklingsforløb
- udpræget analytisk sans og erfaring med at kombinere forskellige samfundsvidenskabelige analysemetoder
- evne til at se processer og problemstillinger i en konkret og politisk kontekst
- erfaring med projektledelse og evne til at skabe selvstændige resultater
- erfaring med at indgå i konstruktive samspil med kolleger og samarbejdspartnere
- stærke skriftlige og mundtlige formidlingskompetencer.

Vi forventer at gennemføre 1. samtalerunde den 13. og 14. januar og 2. samtalerunde den 22. og 23. januar 2014. Hvis du har spørgsmål, kontakt områdechef for dagtilbud Anne Kjær Olsen på 2628 5692.

### Fælles for begge stillinger

Din første arbejdsdag bliver hurtigst mulig. Dine løn- og ansættelsesvilkår forhandles individuelt med udgangspunkt i gældende overenskomst.

Send ansøgning og cv senest den 19. december 2013 via [www.eva.dk/stillingsopslag](http://www.eva.dk/stillingsopslag).

## Metodekonsulent

EVA søger en metodisk stærk konsulent til intern metode-rådgivning, metodiske udviklingsprojekter og gennemførelse af evalueringer og undersøgelser inden for dagtilbuds- og uddannelsesområdet.

### Dine kompetencer

Din baggrund er en samfundsvidenskabelig uddannelse og professionel erfaring med at arbejde med samfundsvidenskabelige analyser og evalueringer. Derudover har du:

- solid viden om evalueringsteori og -design samt samfundsvidenskabelige dataindsamlings- og analysemetoder
- erfaring med formulering af spørgeskemaer og analyse af kvantitative data
- erfaring med at gennemføre store analyse- og evalueringsprojekter fra start til slut
- erfaring med analyser og konsulentarbejde på forretningsmæssige vilkår
- evne til at se metodiske og evalueringsfaglige problemstillinger i en politisk og samfundsmæssig kontekst
- gode samarbejdsevner og dokumenteret erfaring med metodefaglig rådgivning
- stærke skriftlige og mundtlige formidlingskompetencer.

Vi forventer at gennemføre 1. samtalerunde den 17. januar og 2. samtalerunde den 24. januar 2014. Hvis du har spørgsmål, kontakt metodechef Signe Ploug Hansen på 3525 4684.

Du kan læse mere om begge stillinger og om EVA på [www.eva.dk](http://www.eva.dk).

Danmarks Evalueringsinstitut betragter mangfoldighed som en styrke og opfordrer derfor alle kvalificerede ansøgere uanset alder, køn, religion eller etnisk tilhørsforhold til at søge stillingerne.

## Kommunikationschef – med udviklingsgen

Domstolsstyrelsen søger en fagligt dygtig og handlekraftig kommunikationschef.

Du bliver en bærende kraft i udviklingen af Danmarks Domstoles kommunikation og et væsentligt omdrejningspunkt for vores HR- og organisationsudvikling.

Læs hele stillingsopslaget og mere om Danmarks Domstole på [www.domstol.dk](http://www.domstol.dk)

Domstolsstyrelsen er en selvstændig statsinstitution, der har ansvaret for administration og udvikling af Danmarks Domstole. Domstolsstyrelsen har ca. 85 medarbejdere og ledes af en direktør og en bestyrelse. Domstolsstyrelsen er en del af organisationen Danmarks Domstole, som har 2.500 medarbejdere.



## Professorater

### Ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Danmark

Der opslås to professorater inden for psykosocialt arbejdsmiljø og helbred.

**Ansøgningsfrist:** 31. januar 2014.

Besøg venligst vores hjemmeside på [www.arbejdsmiljoforskning.dk/da](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da) for at læse stillingsopslagene i fuld længde.

...læs mere på [arbejdsmiljoforskning.dk](http://arbejdsmiljoforskning.dk)

## Biblioteks- og Borgerservicechef til Ringsted Kommune

RINGSTED KOMMUNE



Er du kulturmenneske med stort K? Er du en innovativ chef, der både kan arbejde strategisk og omsætte gennem god personaleledelse? Og er du optaget af borgernes muligheder som aktive medborgere?

### Som ny Biblioteks- og Borgerservicechef skal du

- § Udvikle Bibliotek- og Borgerservice som en stadig stærkere kulturel aktør og central partner i arbejdet med Ringsteds vision
- § Udvikle og formidle borgerrettet digitalisering, således at så mange borgere som muligt bliver i stand til at servicere sig selv
- § Sammenlægge Bibliotek- og Borgerservice til én integreret virksomhed

Job- og personprofil findes på [www.malenehansen.dk](http://www.malenehansen.dk) og på [www.ringsted.dk](http://www.ringsted.dk)

**Yderligere oplysninger** hos konsulentvirksomhedens direktør Malene Hansen på 2339 3317 eller centerchef Mads Stougård Kristiansen, Ringsted Kommune, på 2273 1137.

**Ansøgning** sendes pr. mail til konsulentvirksomheden Malene Hansen, [job@malenehansen.dk](mailto:job@malenehansen.dk) senest den 3. januar 2014, kl. 9.00.

  
MALENE HANSEN



SKATTEMINISTERIET

## Ledende retsformand i Landsskatteretten

**Skatteministeriet søger en højt kvalificeret skattejurist til stillingen i Skatteankestyrelsen som ledende retsformand i Landsskatteretten.**

### Om Skatteankestyrelsen og Landsskatteretten

Den 1. januar 2014 træder en ny klagestruktur på skatteområdet i kraft. Skatteankestyrelsen skal være sekretariat for Landsskatteretten og skatte-, vurderings- og motorankenævn. Samtlige administrative klager i sager om skat, moms, told, afgifter, vurdering af fast ejendom og en række andre sagstyper på skatteområdet vil blive forberedt i Skatteankestyrelsen. Landsskatteretten skal bl.a. træffe afgørelse i alle principielle sager på området og i alle sager, der efter lovgivningen er henlagt til Landsskatteretten som nævnsafgørelser.

### Om stillingen

Som ledende retsformand i Landsskatteretten skal du i samarbejde med de øvrige retsformænd være med til at fastlægge praksis på hele Landsskatterettens arbejdsområde. Du skal i samarbejde med de øvrige retsformænd, Skatteankestyrelsens direktør og medarbejderne i Skatteankestyrelsen aktivt bidrage til et højt fagligt niveau i Skatteankestyrelsen og en høj kvalitet i Landsskatterettens afgørelser. Det forventes, at du i samarbejde med Skatteankestyrelsens direktør sikrer en smidig og rationel sagsgang i Landsskatteretten, så sagerne kan afgøres uden unødigt ventetid på berømmelse.

Som ledende retsformand vil du ud over at skulle lede retsmøder få ansvaret for en del koordinerende opgaver, herunder opdeling af Landsskatteretten i afdelinger mv. og fordeling af sagerne mellem disse. Du vil også få ansvaret for at sikre offentliggørelse af Landsskatterettens afgørelser, samt deltagelse i formidlingen af disse.

Ledelsesmæssigt vil du referere til direktøren for Skatteankestyrelsen. Jobbet forudsætter, at du har en god juridisk embedseksamen og en indgående og bred viden om skatteområdet.

### Løn- og ansættelsesvilkår

Løn- og ansættelsesvilkår forhandles i overensstemmelse med Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer i staten. Stillingen indplaceres i løngruppe 2 svarende til lønramme 38. Stillingen forventes besat på åremål.

Ansættelsesområdet er Skatteministeriet med tilhørende institutioner og arbejdsstedet er Skatteankestyrelsen, Ved Vesterport 6, 6. sal, 1612 Kbh. V.

Du kan få yderligere oplysninger ved telefonisk henvendelse til Skatteankestyrelsens direktør, Anette Hummelshøj, på tlf. 3376 0830.

### Ansøgning

Ansøgning, CV og andet relevant materiale indsendes via Skatteministeriets hjemmeside [www.skm.dk](http://www.skm.dk), og skal være modtaget senest fredag den 3. januar 2014 kl. 12.00. Der vil blive gennemført test og samtaler umiddelbart efter ansøgningsfristens udløb.

Tiltrædelse: Snarest muligt.

Alle interesserede uanset alder, køn, race, religion eller etnisk tilhørsforhold opfordres til at søge stillingen.

### Ansættelses- og arbejdsret

Kom hele vejen rundt om centrale områder og få det sidste nye med.

### Forsikring, erstatning og ansvar

Introduktion, brush-up eller fordybelse.

### Offentlig ret, miljø og udbud

Her finder du bl.a. den nye offentlighedslov med forskellige vinkler.

## Offentlighedsloven §12:2 er bare so last year.

Virksomheder har brug for dygtige jurister. Så jurister har hele tiden brug for at dygtiggøre sig. Derfor tilbyder Djøf aktuelle kurser og uddannelser. Naturligvis, med et højt fagligt niveau og relevant udbytte for jurister.

Vores kurser og uddannelser er til gavn for dig. Din virksomhed. Og vores samfund. Hvis du vil rådgives om det rette kursusvalg for dig, så ring til os på 33 95 97 00. Eller læs mere på [djoef.dk/udd](http://djoef.dk/udd)

Djøfs kurser og uddannelser.  
Altid kvalificeret.





## Erhvervschef

Vil du være med til at skabe innovation og udvikling i tæt samarbejde med vores lokale erhvervsliv?

Til en nyoprettet stilling søger vi en erhvervschef, som skal udvikle og opbygge den lokale erhvervsservice i Lejre Kommune i et tæt samarbejde med erhvervslivet og de relevante centerchefer i kommunen.

Du vil blive ansvarlig for at implementere den erhvervs- og vækststrategi, Økonomiudvalget netop nu er i færd med at udvikle – blandt andet med fokus på Lejre Kommunes særlige erhvervs-mæssige styrkepositioner indenfor bolig/byggeri, fødevarer, oplevelsesøkonomi og iværksætteri. I det daglige vil du referere direkte til kommunaldirektøren.

### Som erhvervschef får du ansvar for at:

- Opbygge den lokale erhvervsservice med "én indgang" for erhvervslivet
- Tiltrække og rådgive i projektmuligheder og finansiering
- Bidrage til et konstruktivt samarbejde mellem erhvervsliv og den kommunale administration
- Profilere Lejre Kommunes erhvervsliv udenfor kommunegrænsen
- Betjene Lejre Kommunes kommende Erhvervs- og Vækstforum

### Vi forestiller os, at vores kommende erhvervschef:

- Har virksomhedserfaring eventuelt fra konsulentbranchen
- Har skabt værdi i krydsfeltet mellem private virksomheder og politiske organisationer
- Har stor viden om erhvervs- og innovationspolitiske virkemidler og relevant netværk
- Er entreprenøren, der får selv komplekse ting til at ske
- Er udadvendt, inspirerende, tillidsvækkende og energisk
- Har stærke analytiske og strategiske kompetencer samt dokumenteret projektlederfaring

### Lille kommune med store ambitioner

Lejre er en kommune i konstant udvikling og med højt til loftet. Du kommer til at indgå i et stærkt team af faglige medarbejdere, hvor du vil få en høj grad af frihed og fleksibilitet i arbejdet.

Læs mere om stillingen og find relevant materiale på [www.lejre.dk/erhvervschef](http://www.lejre.dk/erhvervschef). Ansøgningsfrist: 1. januar 2014 kl. 12.00. Send til: [loje@lejre.dk](mailto:loje@lejre.dk), mærk din ansøgning "Erhvervschef".

Du er velkommen til at kontakte kommunaldirektør Inger Marie Vynne på tlf. 4048 9966 eller [imvy@lejre.dk](mailto:imvy@lejre.dk) såfremt du har spørgsmål til stillingen.



# Bliv den leder, du selv ser op til.

Virksomheder har brug for dygtige ledere. Så ledere har hele tiden brug for at dygtiggøre sig. Derfor tilbyder Djøf aktuelle kurser og uddannelser. Naturligvis, med et højt fagligt niveau og relevant udbytte for ledere.

Vores kurser og uddannelser er til gavn for dig. Din virksomhed. Og vores samfund. Hvis du vil rådgives om det rette kursusvalg for dig, så ring til os på 33 95 97 00. Eller læs mere på [djoef.dk/udd](http://djoef.dk/udd)

Djøfs kurser og uddannelser. Altid kvalificeret.



## Juridisk chef til ABF



Andelsboligforeningernes Fællesrepræsentation søger juridisk chef til ABF's sekretariat i København.

### Dine primære arbejdsopgaver vil omfatte:

- Ansvar for koordinering og daglig arbejdstilrettelæggelse for medarbejderne i sekretariatets medlemsrådgivning
- Ansvar for faglig udvikling af rådgivningen og medarbejderne i medlemsrådgivningen
- Ansvar for kvalitetssikringen af medlemsrådgivningen
- Ansvar for erfaringsopsamling og vidensformidling, så relevant viden bruges konstruktivt og der skabes sammenhæng i forhold til ABF's politiske arbejde og den løbende udvikling af ABF's medlemservice
- Indgå i ABF's politiske arbejde, herunder medvirke til udarbejdelse af politiske beslutningsoplæg, udarbejdelse af høringssvar og kommentering på lovforslag m.v. samt deltagelse i udvalgsarbejde efter nærmere aftale
- Medlemsrådgivning og undervisning på ABF's kurser efter nærmere aftale

### Du har følgende kvalifikationer:

- Er uddannet jurist med et solidt fagligt fundament og en skarp profil
- Har relevante faglige kvalifikationer i forhold til ABF's interesse- og arbejdsområde, herunder viden om foreningsret, boligret og finansiering
- Har minimum nogle års relevant erhvervsmæssig erfaring, efter endt uddannelse, fra ministerium, advokatkontor, boligorganisation, ejendomsadministration eller lignende
- Har formentlig allerede erfaring fra lederjob, alternativt projektledererfaring, eller anden erfaring i forhold til større koordineringsopgaver
- Kan påtage dig det ledelsesmæssige ansvar, har lyst til personaleledelse og evne til at motivere og engagere
- Er holdspiller med gode samarbejdsevner samt forståelse for ABF's organisation og medlemservice
- Er velformuleret og præcis, såvel mundtligt som skriftligt

### Vi tilbyder:

- En selvstændig og ansvarsfuld stilling, hvor du er medlem af ABF's daglige ledelse
- Gode muligheder for faglig og personlig udvikling med løbende efteruddannelse
- En organisation i vækst og fokus på fortsat udvikling
- Et teamorienteret, afslappet og uformelt arbejdsmiljø, hvor service og kvalitet er kerneværdier
- En familievenlig arbejdsplads med 37 timers arbejdsuge
- En af Københavns trafikalt bedst beliggende arbejdspladser
- Ansættelse på individuel kontrakt med pensionsordning og løn i forhold til kvalifikationer

### Yderligere oplysninger:

Har stillingen fanget din interesse? – Gå ind på [www.abf-rep.dk](http://www.abf-rep.dk) og læs mere.

Du er også velkommen til at ringe til Jan Hansen, tlf. 20 10 40 25 for yderligere uddybning.

### Ansøgning:

Vi skal have din ansøgning med CV og relevante bilag **senest 15. januar 2014**. Ansøgningen sendes til [personale@abf-rep.dk](mailto:personale@abf-rep.dk), eller **ABF, Vester Farimagsgade 1, 8. sal, 1606 København V**, mærket **juridisk chef**.

ABF er interesseorganisationen for de private andelsboligforeninger. ABF varetager foreningernes interesser over for politikere og myndigheder. ABF tilbyder desuden juridisk og økonomisk rådgivning, kurser, arrangementer og medlemsbladet ABFnyt. ABF har mere end 4500 medlemsforeninger og repræsenterer knap 100.000 andelshavere.



## Specialkonsulent til indkøb og kontraktstyring

Vi søger en erfaren indkøbsansvarlig, som selvstændigt og i overensstemmelse med gældende regler for offentligt udbud etc. har varetaget udbudsforretninger, forhandlet kontrakter og rammeaftaler, rationaliseret antallet af leverandører med tilhørende rabatforhandling, optimeret logistik samt haft opgaven at sikre generel kosteffektiv indkøbspolitik.

### Arbejdsopgaver

- Varetage FE's kontraktadministration efter gældende lovgivning og gældende interne forretningsgange, bestemmelser og instrukser
- Rådgive og bistå ved gennemførelse af udbud, forhandling af kontrakter og leverandørstyring
- Gennemføre analyser forud for udbud
- Følge op på indgående kontrakter, herunder optimere disse over tid
- Følge op på indkøbspolitikken
- Samarbejde med øvrige myndigheder under Forsvarsministeriet
- Have en serviceminded dialog med brugere om indkøbsbehov og kravspecifikation
- Forestå uddannelse af decentrale indkøbsfunktioner.

### Kvalifikationskrav til stillingen

- Relevant juridisk eller økonomisk kandidatuddannelse
- Praktisk erfaring fra tilsvarende funktion
- Indgående kendskab til og erfaring med offentligt indkøb og udbud
- Kendskab til og rutine i anvendelse af it på superbrugerniveau, helst SAP/R3
- Kendskab til økonomiforvaltning i offentlig virksomhed ønskelig
- Købmandskab som en naturlig del af personligheden
- Initiativrig og med evne til at arbejde selvstændigt.

### Løn- og ansættelsesvilkår

Ansættelse og aflønning vil ske i henhold til gældende overenskomst. Det er en forudsætning for ansættelse at du kan sikkerhedsgodkendes til HEMMELIGT. Stillingen rummer pligt til kortvarige udsendelser til udlandet.

Forsvarets Efterretningstjeneste opfordrer alle kvalificerede uanset personlig baggrund til at søge stillingen.

**Arbejdssted:** Forsvarets Efterretningstjeneste, Dragør.

### Ansøgning:

Ansøgning vedhæftet CV og dokumentation for uddannelse sendes via stillingsopslaget på [www.fe-ddis.dk](http://www.fe-ddis.dk) **senest 6. januar 2014**.

### Yderligere oplysninger:

På hjemmesiden [www.fe-ddis.dk](http://www.fe-ddis.dk) kan du finde oplysninger om FE's opgaver og værdier samt yderligere information om ansættelsesmæssige spørgsmål. Få mere at vide om stillingen ved at henvende dig på telefon 33 32 55 66, lokal 2213.

### Forsvarets Efterretningstjeneste

Personalesektionen, Kastellet 30, 2100 København Ø

# Hvis man vil gå forrest, er man nødt til at være midt i det hele

I Region Midtjylland arbejder vi hårdt på at skabe et sundhedsvæsen på et højt, professionelt niveau og at levere sociale ydelser af samme format. Samtidig ønsker vi at bringe ny viden og udvikling til både erhvervslivet og den offentlige sektor. Derfor har vi brug for dygtige medarbejdere, der kan kombinere faglighed med arbejdsglæde og vil bygge bro mellem omsorg og omtanke.



midtjob  
.dk

et arbejde med hjerne og hjerte

SE ALLE LEDIGE JOB PÅ MIDTJOB.DK

## JURIST

med forretningsforståelse til forsyningsbranchen

**Vi søger en dygtig jurist til Bestyrelsessekretariat & Jura, der fungerer som HOFORs interne advokatkontor.**

Som jurist i Bestyrelsessekretariat & Jura kommer du til at indgå i et team på syv kolleger, der rådgiver forretningen på de fleste retsområder og varetager kontakten til eksterne advokater.

Vores arbejdsopgaver for forretningen er mange og varierede, og vi varetager både sager selvstændigt som rådgivere for kolleger i forretningen og indgår i længevarende, tværfaglige projekter.

Du skal derfor være en kunde- og løsningsorienteret generalist og samtidig have lyst til at dygtiggøre dig inden for forsyningsrelevante retsområder så som varmforsyning og ledningsomlægninger.

### Din profil og kvalifikationer

- Du er cand.jur., fx nyuddannet advokat, og generalist med lyst til at dygtiggøre dig på forsyningsrelevante retsområder
- Du trives både med at arbejde selvstændigt og i samarbejde med andre og er god til at skabe relationer
- Du arbejder effektivt og struktureret, er pragmatisk og god til at formidle juridisk stof
- Du sikrer fremdrift i dine opgaver og forstår at følge dem til dørs
- Du er miljø- og omkostningsbevidst

### Vi tilbyder

- Et udfordrende job blandt dygtige og engagerede kolleger i en spændende branche i udvikling
- Gode muligheder for faglig og personlig udvikling
- Stor fleksibilitet: 37 timers arbejdsuge med mulighed for nedsat tid, fleksible arbejdstider og hjemmearbejdsplads
- Løn efter kvalifikationer, fleksibel pensionsordning og sundhedsforsikring

### Din ansøgning

Vi ser frem til at modtage din ansøgning, CV og eksamensbevis via HOFORs hjemmeside [www.hofor.dk](http://www.hofor.dk)

Ansøgningsfristen er den 31. december 2013.

Har du spørgsmål til stillingen, er du velkommen til at kontakte chef Yen Meng-Lund på mobil 2795 2074.

HOFOR er en fusion af Københavns Energi og vandselskaberne i Albertslund, Brøndby, Dragør, Herlev, Hvidovre, Rødovre og Vallensbæk. HOFOR leverer vand til over én million forbrugere i hovedstadsområdet og står desuden for drift af spildevandsforsyningerne i seks af kommunerne. Desuden forsyner vi borgerne i København med fjernvarme, bygas og fjernkøling. HOFOR varetager således den daglige forsyning for hver femte dansker.

Vi ønsker at være en ansvarlig og fremsynet forsyningsvirksomhed som bidrager til at skabe bæredygtige byer. Vores godt 800 engagerede og kompetente medarbejdere arbejder hver dag på at levere bæredygtig forsyning til vores kunder – rent drikkevand, klimatilpassede spildevandsløsninger samt grøn fjernvarme, bygas og fjernkøling. Læs mere om vores arbejde og ambitioner på [www.hofor.dk](http://www.hofor.dk)





## Ja. Nej. Det finder vi ud af.

Virksomheder har brug for dygtige forhandlere. Så forhandlere har hele tiden brug for at dygtiggøre sig. Derfor tilbyder Djøf aktuelle kurser og uddannelser. Naturligvis, med et højt fagligt niveau og relevant udbytte for forhandlere.

Vores kurser og uddannelser er til gavn for dig. Din virksomhed. Og vores samfund. Hvis du vil rådgives om det rette kursusvalg for dig, så ring til os på 33 95 97 00. Eller læs mere på [djoef.dk/udd](http://djoef.dk/udd)

Djøfs kurser og uddannelser.  
Aldt kvalificeret.



## JURIST MED INTERESSE FOR ENERGI OG REGULERING



ENERGITILSYNET

De energi- og klimapolitiske mål betyder store omstillinger på energiområdet. En sektor i udvikling betyder også løbende nye udfordringer i reguleringen. Med et job i Sekretariat for Energitilsynet er du med til at skabe gode rammer og større effektivitet på det danske energimarked, og du bliver samtidig en del af et miljø, der bidrager til din faglige og personlige udvikling.

### FAGLIG STÆRK JURIST

Til Energicenter for Varme søger vi en faglig stærk jurist. Centeret fører tilsyn med fjernvarmevirksomhederne for at sikre effektive og gennemsigtige markeder. Vi er ca. 15 medarbejdere (jurister, økonomer og revisorer), som arbejder med tilsyn og regulering af fjernvarmesektoren, der leverer fjernvarme til 2/3 af alle husstande i Danmark.

Dine arbejdsopgaver spænder bredt, f.eks.:

- Være ansvarlig for udarbejdelse af udkast til afgørelser til forelæggelse for Energitilsynet
- Være juridisk sparringspartner for centerets økonomer og jurister og bidrage med kvalitetssikring af centerets arbejde
- Føre tilsyn med og vurdere om fjernvarmevirksomhederne overholder varmeforsyningsloven
- Give vejledende udtalelser om forståelse af regler og praksis, foredragsvirksomhed mv.
- Behandle klager om overtrædelse af varmeforsyningsloven og træffe afgørelse i sager, hvor parterne er uenige
- Have dialog med Energistyrelsen og Klima-, Energi- og Bygningsministeriet og udarbejde hørings svar ved udformning af ny lovgivning mv.

Dine arbejdsopgaver bliver tilpasset dine kvalifikationer og din erfaring.

### DU

Du er cand.jur., og det er en fordel, hvis du tillige er advokat eller har betydelig erfaring med juridisk komplicerede sager fra statsadministrationen. Erfaring fra energisektoren eller lignende regulerede sektorer er ligeledes en fordel, men ingen betingelse. Du er resultatorienteret og kan lide at arbejde i et fagligt udfordrende miljø, hvor du skal have mange bolde i luften. Du arbejder selvstændigt, men værdsætter også at være en del af et velfungerende team og har mod på rollen som projektleder. Du har gode formidlingsevner såvel mundtligt som skriftligt, er god til at skære en problemstilling til og har 'drive' og gennemslagskraft. Vi ønsker en hverdag præget af humor, åben kommunikation og en positiv tilgang til kolleger og nye udfordringer og vi lægger stor vægt på, at du hele tiden udvikler dig fagligt og personligt.

For yderligere information kontakt kontorchef Martin Windelin, tlf. 41 71 54 05 eller mail [mw@energitilsynet.dk](mailto:mw@energitilsynet.dk).

### VI

Vi varetager sekretariatsbetjeningen af Energitilsynet, der er udpeget af klima-, energi- og bygningsministeren, og som træffer afgørelse i store og principielle sager. Vi arbejder for effektive energimarkeder til gavn for forbrugere, virksomheder og samfundet. Vores opgaver er krævende og komplekse, og vi har tæt kontakt til andre offentlige myndigheder og energibranchen. Dit arbejde har stor betydning for den enkelte borger, for virksomhederne og samfundet.

### GENERELT

Din ansættelse sker i henhold til overenskomst mellem Finansministeriet og AC. Vi tilbyder gode arbejdsforhold, herunder fleksibel arbejdstid og vi lægger vægt på en god balance mellem arbejde og fritid. Afhængig af din erfaring og kvalifikationer vil du kunne blive ansat som fuldmægtig eller konsulent. Alle uanset etnisk baggrund, alder og køn opfordres til at søge.

For at kunne komme i betragtning til stillingerne skal eksamenbeviser for både bachelor- og kandidatdelen medsendes ansøgningen. **Ansøgningsfristen er 2. januar 2014 kl. 12.** Samtaler ventes gennemført i uge 2 og 3. Ansøgning inkl. relevante papirer bedes indsendt via sekretariatets rekrutteringssystem <http://energitilsynet.dk/om-energitilsynet/job/>.



## CENSORATER

### I CENSORKORPSET FOR IDRÆTS- UDDANNELSERNE I DANMARK

I overensstemmelse med Bekendtgørelse om eksamen og censur ved universitetsuddannelser (eksamensbekendtgørelsen) af 24. juni 2012 (BEK nr. 666) opslås censorater for perioden 1. april 2014 - 31. marts 2018. Beskikkelsen foretages af Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser efter indstilling fra Censor-formandskabet.

På [www.au.dk/om/stillinger/sun/vip/ses](http://www.au.dk/om/stillinger/sun/vip/ses)

- En oversigt over de fagområder, der opslås censorater i
- En beskrivelse af censorernes opgaver
- Krav til censorernes kvalifikationer
- Honorar
- Links til Studieordning for bachelor- og kandidatuddannelse i Idræt på hhv. Aalborg Universitet, Aarhus Universitet, Københavns Universitet og Syddansk Universitet.

Spørgsmål af idrætsfaglig karakter rettes til Censorformand Verner Møller på e-mail [vm@sport.au.dk](mailto:vm@sport.au.dk). Evt. yderligere oplysninger fås ved henvendelse til Aarhus Universitet, AU Studier, Jeppe Norskov Stokholm, tlf. 8716 7574 eller e-mail [jns@sun.au.dk](mailto:jns@sun.au.dk).

#### Ansøgning

Ansøgningsskemaet til censorbeskikkelse skal anvendes og findes på [www.au.dk/om/stillinger/sun/vip/](http://www.au.dk/om/stillinger/sun/vip/)

**Ansøgningsfrist:** 5. januar 2014.



Aarhus Universitet tilbyder et inspirerende uddannelses- og forskningsmiljø for 44.500 studerende og 12.000 medarbejdere, der sikrer resultater af høj international standard. Den budgetterede omsætning i 2013 udgør 6.3 mia. kr. Universitetets strategi og udviklingskontrakt kan ses på [www.au.dk](http://www.au.dk)

Har du lyst til at arbejde i  
en politisk ledet organisation?



KØBENHAVNS KOMMUNE

## KONSULENT

Økonomiforvaltningen søger en erfaren medarbejder, der kan bidrage til arbejdet med at skaffe økonomisk råderum til politisk prioritering til gavn for kommunens borgere og virksomheder. Opgaverne omfatter tværgående projekt- og udviklingsopgaver som led i kommunens effektiviseringsstrategi, produktivitets- og effektivitetsanalyser inden for og på tværs af kommunens kerneområder, anvendelse af benchmark og business cases metoder samt effekt- og resultatbaseret styring. Du kommer til at betjene den politiske og administrative topledelse som led i Økonomiforvaltningens betjening af Overborgmesteren og kommunens Økonomiudvalg.

**ANSØGNINGSFRIST FREDAG DEN 20. DECEMBER 2013**

Læs hele stillingsopslaget på [www.kk.dk/job](http://www.kk.dk/job) – under arbejdsområde "Politik og administration" eller annoncens ID "621194".

*Københavns Kommune ser mangfoldighed som en ressource og værdsætter, at medarbejderne hver især bidrager med deres særlige baggrund, personlighed og evner.*

**KØBENHAVNS  
KOMMUNE**



[www.kk.dk/job](http://www.kk.dk/job)

THE DANISH  
INSTITUTE FOR  
HUMAN RIGHTS

## EXPERT IN PUBLIC PARTICIPATION

You will be working internationally to strengthen knowledge, expertise and practice on the right to participation.

You will support the work of an international expert group mandated to promote the right to participation. You will engage in research and analysis, and support staff working on similar issues in our partner countries. Your task is strengthening tools and methodologies especially from a legal perspective.

**Application deadline: Monday 16 December 12.00.**

**Read more at [menneskeret.dk/job](http://menneskeret.dk/job)**

The Danish institute for Human Rights protects and promotes human rights both in Denmark and internationally. We are aiming at setting standards and engendering change.



**ASSENS  
KOMMUNE**



## **ASSENS KOMMUNE RIVER SILOERNE NED ... OG SØGER TO NYE DIREKTØRER, DER KAN HJÆLPE OS MED DET**

Da man i december 2011 ville bortsprænge de to siloer fra den gamle sukkerfabrik i Assens, væltede de ikke i første forsøg. På samme måde er det med de danske kommuners forsøg på – om ikke vælte så – at perforere de siloer, der bliver opbygget i de komplekse administrative strukturer. Det er ikke nok at kigge på dem og håbe, at de vælter af sig selv. Det kræver en målrettet og gennemtænkt organisatorisk indsats. En indsats, Assens Kommune nu intensiverer med en helt ny organisationsstruktur.

I denne struktur spiller de to nye direktørstillinger en afgørende rolle. Velfærdsdirektøren skal målrettet gå efter at finde synergierne imellem velfærdstilbuddene. Dér, hvor vi udvikler det bedre og billigere uden skelen til faggrænser og tradition. Direktøren for Innovation og Netværk skal udvikle organisationens evne til generelt at arbejde på tværs og til at udvikle nyt. Det er i al ydmyghed to af Danmarks p.t. mest spændende kommunale direktørstillinger.

Kravene til de nye direktører er nødvendigvis ikke de samme på alle parametre, men der er dog nogle evner begge skal besidde.

Du skal have analytisk format og turde gå nye veje, samtidigt med at du evner at tale og lytte respektfuldt til alle. Din personlige integritet er koblet med en naturlig ordentlighed. Assens Kommune er en rigtig god organisation at være ansat i, og det skal den blive ved med at være.

Du skal kunne medskabe gode politiske processer om blandt andet Vision 2018 på en konstruktiv facon, og dine kommunikative kompetencer skal være skarpe.

Stillingen som direktør for Innovation og Netværk forventes besat på åremål med overenskomstvilkår og ansættes for en periode på 4 år. Forventet lønniveau inkl. åremålstillæg er 1-1,1 mio. kr. afhængig af kvalifikationer.

Stillingen som direktør for Velfærd forventes ligeledes besat på åremål med overenskomstvilkår og ansættes for en periode på 5 eller 6 år. Forventet lønniveau inkl. åremålstillæg er op til 1,2 mio. kr. for ansøgeren med de rette kvalifikationer.

### **Yderligere oplysninger**

kan fås hos direktør Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller hos kommunaldirektør Henning Qvick, tlf. 6474 7361/2142 1909. Læs i øvrigt mere i den uddybende job- og personprofil på [www.lundgaard-konsulenterne.dk](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk) og [www.assens.dk/job](http://www.assens.dk/job).

### **Ansøgning**

Ansøgningen sendes via stillingsmodulet på [www.lundgaard-konsulenterne.dk](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk), så den er modtaget senest den 13. januar 2014 kl. 8.00.

Hard facts. Clear stories.

Copenhagen  
Economics

CE

# Vil du sætte et aftryk?

Copenhagen Economics søger netop nu dygtige økonomer, der har lyst til at bruge deres økonomiske ekspertise til at løse virkelige samfundsøkonomiske problemstillinger på vores hovedkontor i København:

- **Economists med stærke formidlingsevner**
- **Senior Economists med projektledererfaring**
- **Specialiseret Senior Economist til økonomiske modeller**

Se opslagene på [www.copenhageneconomics.com](http://www.copenhageneconomics.com) / Ansøgningsfrist: 31. december 2013

## Superior decisions through hard facts and clear stories

Vi træffer ikke beslutningerne. Men vi analyserer, dokumenterer og formidler de økonomiske argumenter, som gør vores kunder i stand til at træffe beslutninger, der skaber værdi.

Vi kalder det Hard Facts. Clear Stories.

## Du har nok hørt om:

- Frihandelsaftalen mellem EU og USA? Vi har været med til at udarbejde de økonomiske analyser, der sikrede EUs forhandlingsmandat.
- Debatten om, hvordan vi får mest sundhed for pengene? Vi har leveret helt centrale input og analyser til den debat – både for offentlige myndigheder og private virksomheder.
- Behavioural Economics? Vi er et af de første konsulenthuse, der arbejder med nudging i konkrete projekter, fx for Erhvervsstyrelsen og Energistyrelsen.

*Copenhagen Economics er Nordens førende samfundsøkonomiske konsulenthus. Vi er ca. 40 medarbejdere og har kontorer i København, Stockholm og Bruxelles. Vi yder uafhængig og effektiv rådgivning baseret på forskningsmæssige metoder inden for bl.a. regulering, konkurrence, energi og klima, auktioner, international handel og samfundsøkonomiske konsekvensvurderinger.*