

# djøfbladet

Nr. 04

MAGASINET FOR  
MEDLEMMER AF DJØF  
07. april 2018

## Guide

Er du parat  
til jobskifte?

+ **En dag med...**  
Følg Københavns  
politidirektør

**Stresset** +  
**hukommelse**  
Djøfere bliver  
særligt hårdt ramt

**Generation CVR** +  
Flere unge vælger at  
blive selvstændige

DAVID HELLEMANN

# Budgetbissen der blev sulten efter forretning

David Helleman har både været departementschef i Finansministeriet og økonomidirektør i DR. I dag udvikler han en af finanssektorens kæmper som koncerndirektør i Nykredit.



# FREELANCEOVERSÆTTER EU-DOMSTOLEN

OVERSÆTTELSE TIL DANSK AF JURIDISKE TEKSTER

## UDBUD

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

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

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

## HVEM ER VI

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

## ARBEJDET

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

## HVORDAN SØGER DU

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

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

Formularen skal udfyldes og vedlægges den nødvendige dokumentation.

## FREELANCERNE

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

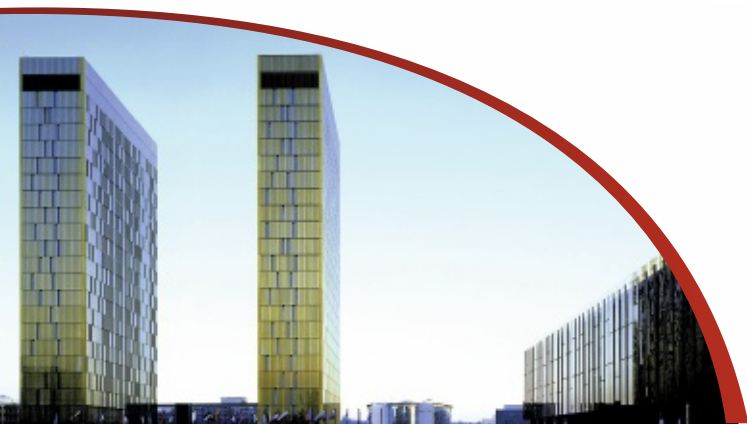
## HVEM KAN SØGE?

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

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



Har du spørgsmål  
kan du skrive på dansk til  
[freelanceDA@curia.europa.eu](mailto:freelanceDA@curia.europa.eu)



# Masteruddannelser



## ORGANISATIONSPSKOLOGI

MPO var et perfekt studium for mig, fordi der er en stringent kobling mellem den teoretiske platform og den oplevelsesbaserede læring.  
*Steen Georg Brandt, Administrationschef Kemisk Institut, Københavns Universitet*



## UDDANNELSE OG LÆRING

Jeg har gennem masteruddannelsen fået stor indsigt i menneskers socialisations- og læreprocesser, set i relation til samfundet og dets ændringer gennem tiden.

*Lena Wessing Michelsen, Fysioterapeut Klinisk Underviser i Fysioterapi*



## PROJEKT- OG FORANDRINGSLEDELSE

Min personlige indgang til ledelse på højskolen er derfor blevet positivt udfordret, og jeg er således blevet en væsentlig bedre og langt mere reflektiv leder.

*Jasper Gramkow Mortensen, Forstander, Oure Højskole*



## SUNDHEDSFREMME

Master i Sundhedsfremme gav mig forståelse for kvalitativ forskning i sammenhæng med min kvantitative baggrund. Dørene er blevet åbnet for et nyt fokus i mit arbejdsliv - med forskning som mulighed.

*Morten Johansen, Fysioterapeut, Slagelse Sygehus*

Roskilde  
Universitet

## ORGANISATIONSPSKOLOGI

[ruc.dk/mpo](http://ruc.dk/mpo)

Informationsmøde 4. april 2018

## SUNDHEDSFREMME

[ruc.dk/msf](http://ruc.dk/msf)

Informationsmøde 11. april 2018

## UDDANNELSE OG LÆRING

[ruc.dk/mul](http://ruc.dk/mul)

Informationsmøde 18. april 2018

## PROJEKT- OG FORANDRINGSLEDELSE

[ruc.dk/mpf](http://ruc.dk/mpf)

Informationsmøde 23. april 2018, 17. maj 2018 og 30. maj 2018

**ANSØGNINGSFRIST 1. JUNI 2018**

**HVOR FOREGÅR INFORMATIONSMØDERNE**

[ruc.dk/arrangementer-pa-videreuddannelser](http://ruc.dk/arrangementer-pa-videreuddannelser)



[ruc.dk/videreuddannelse](http://ruc.dk/videreuddannelse)

# INDHOLD



## 42

**Før: Budgetbisse  
Nu: Finansboss**

### PORTRÆT

Det er sværere at være leder i det offentlige end i det private, og det skal laves om, mener David Hellemann, som nu er koncerndirektør i Nykredit og tidligere har været økonomichef i DR og departementschef i Finansministeriet.

### ARBEJDSLIV



## 16

#### MIN KARRIERE

Emil Møller Nielsen har været livvagt og piratbekæmper. Nu er han jurist og advokatfuldmægtig. Men trods kontrasten har de to verdener måske mere til fælles, end man lige skulle tro.

## 18 Ny formand for Djøf

Djøfs medlemmer har krav på stor respekt for det, de yder for det danske samfund og internationalt, siger Djøfs nye formand, Henning Thiesen.

## 20 Hukommelsesbesvær rammer stressede hårdt

En klassisk følgevirkning af stress er problemer med at huske og koncentrere sig. Og det kan være en særlig stor udfordring for djøferne.

## 24 Guide: Jobskifte

9 tegn på, at du er parat til at skifte job.

## 26 Generation CVR

#### Tema

Unge dyrker iværksætteri som aldrig før. Flere og flere har lyst til at blive selvstændige og starte deres egen virksomhed.

## 14

#### MODERNE TIDER

Journalister spiser djøfere til morgenmad, siges der. Hvad gør du? Carsten Juul rapporterer fra pressetræning.



## STUDIELIV

**32 En dag med politidirektøren**

Vi fulgte Københavns Politis direktør, Anne Tønnes, til møde i stabslokalet, hos borgmesteren, til briefing i lufthavnen og til en sammenkomst i parolesalen.

**38 Studiejob med 56.000 følgere**

23-årige Cecilie Feo Feline reklamerer på sin Instagram-profil for virksomheder og produkter på en måde, så det ikke virker som reklame. At være 'influencer' er en ny form for reklame – og indtægtskilde.

## DEBAT

**40**

*”Desværre risikerer den fastlåste debat om universiteterne at gøre dem irrelevante, hvis de af hensyn til ’frihedskæmperne’ ikke tør engagere sig ordentligt i samfundets problemer.”*

Maja Horst og Alan Irwin

## SAMFUND

**48 Djøfere i kommunerne**

Jo flere djøfere der er i en kommune, desto længere bliver dagsordenen til byrådsmøderne. Det viser ny forskning. Men er det godt eller skidt for det lokale folkestyre?

**48****Djøfere i kommunerne****38****Studiejob med 56.000 følgere**

## NY VIDEN

**52 Forbud mod æresforbrydelser er lovsjusk**

Straffelovens forbud mod kvindelig omskæring, tvangsægteskaber og påtvunget ansigtstildækning er upræcise og ineffektive, konkluderer Sabba Mirza i sin ph.d.-afhandling

## DE FASTE

- 06** Djøf mener
- 07** Nyt & Noter
- 36** Gadgets & Apps
- 50** Hvad er dit yndlingstal?
- 56** Bøger
- 62** Debat
- 66** Nyt job
- 68** Dit Djøf
- 71** Efteruddannelsen
- 72** Brevkasse
- 74** Boliger

**32****En dag med politidirektøren**

# Lad os sammen forstå fremtiden

Af **Henrik Funder**, formand for Djøf Privat

Spørgsmålet om fremtidens kompetencer bliver diskuteret vidt og bredt, på konferencer, i avisernes debatspalter, i regeringens Disruptionråd og mange andre steder. Det er fremragende.

Desværre ender diskussionerne ofte med generelle hensigtserklæringer om, at vi fx alle skal lære at kode. Én ting er, at jeg ikke er helt enig i det generelle udsagn. Noget andet er, at det er svært for rigtig mange at omsætte til sin egen hverdag. Og så kan vi hurtigt ende i en situation, hvor vi trækker på skuldrene og tænker: 'Nå ja, det er nok den ufaglærtes opkvalificering, som politikerne tænker på.'

Men det er nok ikke en god idé at trække på skuldrene. For forandringerne på arbejdsmarkedet er gennemgribende, og vi skal forberede os på dem her og nu. Forudsætningen for at kunne det er et grundigt indblik i vores, djøfernes, nuværende arbejdsmarked og udviklingstendenserne i efterspørgslen på lige netop vores kompetencer.

Ellers kan vi som faggruppe ikke følge med udviklingen. Og vi i Djøf kan ikke udvikle de rette ydelser og den relevante rådgivning til jer medlemmer. Vi kan heller ikke føre den politiske kamp for bedre rammer for efteruddannelse til djøferne, hvis ikke vi har en solid dokumentation i hånden, når vi møder politikerne på Christiansborg.

Viden er vores adelsmærke og udgangspunkt.

Derfor har vi i Djøf kastet os ud i en omfattende kortlægning af de kompetencer, som arbejdsgiverne efterspørger i bl.a. de tusindvis af jobopslag, der retter sig mod djøferne.

Analysen er en del af Djøfs flerårige projekt, A Working Future, og med den i hånden forventer jeg, at vi får belyst nogle af de spørgsmål, der har stor betydning for djøfernes arbejdsliv og karriere: Hvad skal vi kunne i fremtiden, og hvordan kan Djøf bidrage til, at medlemmerne får mulighed for holde deres kompetencer ved lige?

Jeg glæder mig til, at vi kan lancere den samlede kortlægning og dermed forhåbentlig give svar på de meget vigtige spørgsmål om vores arbejdsliv, som vi djøfere også bør være optaget af.

Kompetenceanalysen giver os et redskab til at forstå fremtiden. Det er forudsætningen for, at vi kan træffe de rigtige valg. ◀



## LEDERSKRIBENTER



**Christian Nør Larsen**  
Formand for  
Djøf Studerende



**Henning Thiesen**  
Formand for  
Djøf



**Sara Gundelach Vergo**  
Formand for  
Djøf Offentlig



**Mathias Dahlerup Krarup**  
Formand for  
Djøf Advokat



Djøfbladet er et magasin for medlemmer af Djøf.

### 42. årgang

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

### Kontakt

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

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

### Redaktion

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

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

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

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

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

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

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

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

### Debat

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

### Citat

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

### Næste nummer

Udkommer: 05.05.2018  
I 2018 udgives 11 numre af Djøfbladet.  
Annonce-deadlines:  
[www.dgmedia.dk/djoefbladet](http://www.dgmedia.dk/djoefbladet)

### Annoncer

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

 DANSKE MEDIERS  
OPLAGSKONTROL

Oplag 87.971

**Forside** Jacob Nielsen  
**Design** WAYPoint  
**Tryk** Stibo



Djøfbladet er trykt på papir fra bæredygtigt skovbrug, og bladet er trykt i Danmark på et ISO 14011 miljøcertificeret trykkeri.

# 50

kilometer pendler mænd i Danmark gennemsnitligt hver dag tur-retur. For kvinder er tallet knap 35 kilometer. /mia

Kilde: Kraka/Danmarks Statistik

## Studiepause:

### Søren Pind ønsker fleksible uddannelsesforløb

9 % af de danske kandidatstuderende har holdt mere end to års pause mellem bachelor- og kandidatuddannelsen. I Norge er det 38 %. Det såkaldte retskrav holder de studerende tilbage. Det vil uddannelses- og forskningsminister Søren Pind se nærmere på, så man ikke straffes for at tage relevant erhvervsarbejde mellem bacheloren og kandidaten. /mam

## Vikarjob:

### Fra statsadvokat til rigsadvokat

Jan Reckendorff er konstitueret som ny rigsadvokat og chef for Anklagemyndigheden. Han afløser Ole Hasselgaard, der uden nærmere begrundelse har valgt at fratræde efter knap seks år på posten. Reckendorff har hidtil været statsadvokat i Viborg, er jurist fra Københavns Universitet i 1990 og i øvrigt også uddannet politimand. Rigsadvokaten er chef for cirka 120 jurister, økonomer og andre specialister. /lto



PR-foto: Djøf

Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig: "Det offentlige skal ikke være et sekundærarbejdsmarked – vi skal kunne tiltrække de skarpeste hjerner og varmeste hjerter."

## OK18:

# Formand oplever stor kampgejst

Djøf ønsker en forhandlingsløsning, men i skrivende stund er risikoen for strejke og lockout reel – og det er de 23.500 djøfere, som måske skal i konflikt, tilsyneladende med på i et slag, der står om en lønudvikling, der matcher det private, og en sikkerhed for den betalte frokostpause.

Djøfbladet.dk har kunnet berette om glødende telefoner i Djøf med spørgsmål om ferie, barsel, uklare lockoutvarsler og konfliktlån – og om møder med mere end 400 Djøf-tilsidsrepræsentanter rundt i landet klar til at stå 'skulder ved skulder', som det lød ved mødet i København.

"Det er grænseoverskridende for mange djøfere at nedlægge arbejdet – vi vil bare gerne gå på arbejde og gøre en forskel for samfundet. Og alligevel oplever jeg en kæmpe kampgejst," siger Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig.

"Rigtig mange offentligt ansatte djøfere er inderligt trætte af de stadige forringelser og den manglende anerkendelse, de har oplevet de seneste år." /ebn

Forhandlingerne om overenskomst udvikler sig dag til dag.

Følg med på [djoef.dk/OK18](http://djoef.dk/OK18)

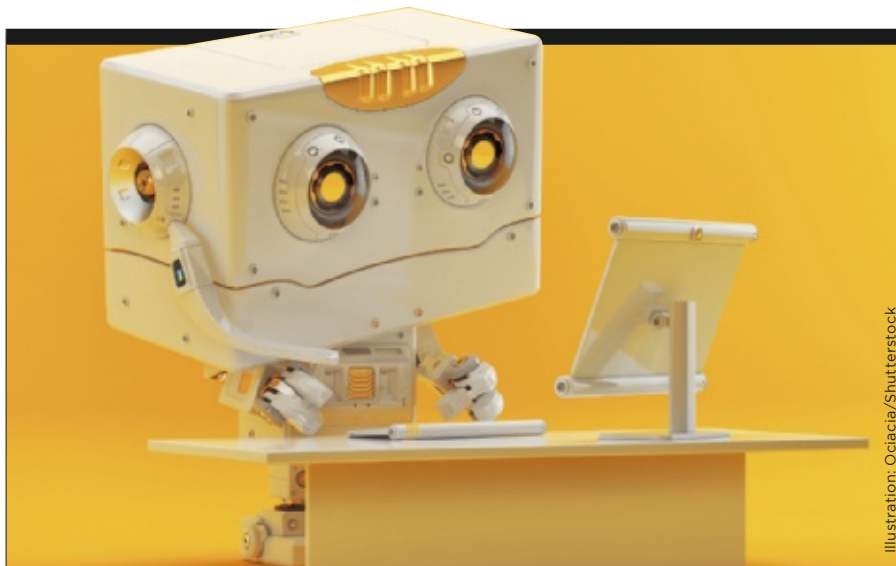


Illustration: Ociacia/Shutterstock

**Disruption:**

# Robot slår advokater stort i forsøg

Et nyt studie viser, at kunstig intelligens er både bedre og hurtigere end topadvokater til at læse kontrakter. I de kommende år vil vi se lignende eksempler på danske advokatkontorer, lyder det fra branchen.

Dr.dk beskriver et amerikansk studie, hvor 20 topadvokater var i konkurrence med kunstig intelligens.

Opgaven gik ud på at gennemlæse fem såkaldte fortrolighedsaftaler. Kombattanterne skulle finde 30 forskellige juridiske problemer i kontrakterne. Og særligt når det gjaldt tidsforbrug, blev advokaterne slået med mange længder. De løste opgaven på 92 minutter i gennemsnit, mens det tog computeren 26 sekunder.

Hos Kammeradvokaten vil man uden tvivl bruge kunstig intelligens som et standardværktøj i fremtiden, siger managing partner Tomas Ilsøe. Firmaet arbejder allerede på sagen. Der er dog et lille men, i forhold til hvor hurtigt robotterne kan overtage opgaver.

"Udfordringen er fortsat sprogbarrieren, da mange robotter først skal læres op i dansk jura. Herudover skal der bruges meget tid på at på identificere de rigtige teknikker og algoritmer i forhold til de data og

mønstre, robotten skal finde," forklarer Tomas Ilsøe.

"Med den udvikling, vi ser i udlandet, og de investeringer, vi selv foretager, tror vi, at vi inden for de kommende år vil se lignende eksempler herhjemme som i den amerikanske undersøgelse. Og det vil grundlæggende ændre den måde, vi arbejder på," mener Tomas Ilsøe.

Han forventer dog ikke, at det betyder færre job til advokater af kød og blod.

"Tværtimod. Der vil blive behov for at vi opruster på andre vigtige kompetencer som fx projektledelse, kreativitet og reflekse kompetencer. Der vil i det hele taget opstå mange juridiske spørgsmål, når vi bruger robotter. Vi tror heller ikke, at den nye teknologi kan erstatte den rådgivning, der er tilpasset den specifikke kunde – her kommer den menneskelige faktor og integritet stadig til at spille en stor rolle." /tsa

## Fagligt niveau har betydning for frafald

Både et for højt og et for lavt fagligt niveau på uddannelsen kan få studerende til at droppe ud. Det viser en spørgeskemaundersøgelse foretaget af Epinion for Uddannelses- og Forskningsministeriet blandt 3.965 studerende, der har afbrudt deres uddannelse.

45 % af de adspurgte svarede, at det faglige niveau på uddannelsen var en medvirkende årsag til at afbryde studiet. Dette var den hyppigst angivne grund på både universiteter, erhvervsakademier og professionshøjskoler.

Af de universitetsstuderende, der havde angivet det faglige niveau for udslagsgivende for deres frafald, mente 81 %, at niveauet var for højt, mens 19 % fandt det for lavt. 35 % af de universitetsstuderende angav kvaliteten af undervisningen som frafaldsgrund. 33 % skød også skylden på kontakten med underviserne, og 26 % brugte antallet af undervisningstimer som forklaring.

De frafaldne studerende forholdt sig i undersøgelsen til 27 forskellige frafaldsårsager og angav, i hvilken grad de var medvirkende til deres beslutning om at afbryde studiet.

/mam

# 45%

af de adspurgte svarede, at det faglige niveau på uddannelsen var en medvirkende årsag til at afbryde studiet.



# OVERVEJER DU EN MASTER I OFFENTLIG LEDELSE?



## KOM TIL INSPIRATIONSMØDE PÅ MPG

Master of Public Governance matcher morgendagens krav til offentlig ledelse. Uddannelsen udbydes både som et 2-årigt holdforløb og et fleksibelt forløb. Tilmeld dig vores inspirationsmøder på [cbs.dk/mpg](https://cbs.dk/mpg)

NÆSTE INSPIRATIONSMØDE:  
18. APRIL KL. 17.00-19.00

**DIN PLAN. DIT INDHOLD. DIT LEDERSKAB.**

**MPG** Master of Public  
Governance



**CBS** COPENHAGEN  
BUSINESS SCHOOL  
HANDELSHØJSKOLEN

## KLIP FRA DE SOCIALE MEDIER

Jeg er TRÆT af DJØFbashing. Vi er ikke onde mennesker, bare fordi vi tilfældigvis er medlem af en fagforening!!

– Mette Martine, Working-class-DJØFer m.v., Aarhus

👤 @MThaastrup

Sjovt som DJØFere der hader velfærdsstaten og det arbejdende folk, alle disse har fået deres uddannelser betalt af netop denne velfærdsstat. Replik til dagens udnævnelse #disruptionchef

– Søren Johannessen, space cowboy, open geodata pusher

👤 @neogeografen

Jeg ved ikke hvad du mener med "reducerer bunker", men der er mange DJØFere som laver sagsbehandling og dermed reducere sagsbunker. Der er mange sager som kræver at en jurist kommer ind over (arbejdsskader, ankesager mv).

– Kristijan Wager, IT-konsulent

👤 @kriswager

**Fedtlaget af djøfere står i vejen for højere løn til pædagogen #opinion #dkdebat**

– Finans.dk (indlæg fra Pernille Vermund, fmd., Nye Borgerlige)

👤 @Finansdk

Seniorerne vinder i jobopsvinget, primært fordi der bliver flere og flere af dem og færre og færre af de unge. Men der er også rigtig mange ressourcer i +50-medarbejderne og #dkbiz har heldigvis brug for dem, siger

@SteenNielsen DI Business

👤 @DIBusinessdk

### TOP 5 PÅ DJØFBLADET.DK

#### 1. Hvem skal strejke

Akademikerne har udtaget cirka 2.000 statsligt ansatte djøfere til strejke, hvis der ikke kan findes en forhandlingsløsning. Kort tid efter varslede arbejdsgiverne lockout for stat, kommuner og regioner.

### De mest læste historier

- 1 Djøf gør klar til strejke
- 2 Her er fire ting djøferne vil vide om strejke og lockout
- 3 Djøf forbereder sig på strejke og lockout
- 4 Djøfer vinder principalsag om dagpenge efter fyring
- 5 Borgerforslag skaber larm i medierne, men næppe nye love

Periode: 24.2.2018-16.03.2018

## Forretningsrejser kan skade helbredet

Nogle ser rejsedage og overnatning på hotel som en ekstra gevinst ved jobbet. Men meget rejsetid kan resultere i søvnproblemer, dårlige mad- og motionsvaner og symptomer på angst og depression. Forretningsrejsende har også større risiko for at ryge. Det viser et nyt amerikansk studie fra Columbia University baseret på data fra godt 18.000 medarbejdere, skriver Magasinet Arbejdsmiljø. /tsa

Foto: Shutterstock

### Kommentar fra Djoefbladet.dk:

## Barsel og mandehørm

🗨️ Kvinder har nemlig to udfald fra karrieren. Den første når de går på barsel. Den anden når de er kørt træt af årelang mandhørm og manglende kvindelige kollegaer på ledelsesgangen.

Trine Bendix i en kommentar til artiklen "Ekstraordinært svært for kvinder at blive topledere" på Djoefbladet.dk.

# 20%

af det norske juristforbunds medlemmer har været udsat for sexchikane, viser ny undersøgelse. Og alene det seneste år gælder det for fire procent. De fleste er kvinder. /tsa

**Ministerium:**

# 60.000 flere djøfere skal have private job

I de kommende år skal markant flere samfundsvidenskabeligt uddannede kandidater have job i private firmaer. I 2015 var cirka 61.000 kandidater fra samfundsvidenskab privatansatte. I 2030 skal tallet op på 121.000.

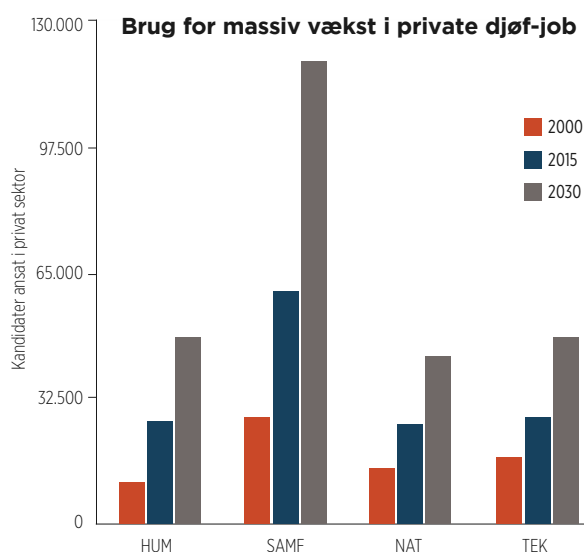
Det fremgår af en rapport om fremtidens universitetsuddannelser, som Uddannelses- og Forskningsministeriet udgav i marts. Rapporten sammenholder den forventede udvikling i den offentlige beskæftigelse med en fremskrivning af antallet af kandidatuddannede.

Ifølge fremskrivningen vil mængden af samfundsviden-

skabelige kandidater vokse med ca. 73.000 i perioden 2015-30. Heraf vil den offentlige sektor blot aftage hver sjette.

Zoomer man længere ind, indikerer rapporten, at det især er den hastigt voksende gruppe af kandidater fra "merkantile uddannelser" – som fx cand.merc. – der skal ud i private firmaer. Men såvel jurister, økonomer og samfunds- og forvaltningsuddannede vil også i stigende grad skulle ansættes privat.

I rapporten understreges det dog, at tallene er så usikre, "at der ikke er tale om en egentlig prognose for udviklingen". /mia



Kilde: 'Universitetsuddannelser til fremtiden', Uddannelses- og Forskningsministeriet 2018

**Stress:**

## Hunde giver mindre studiestress

En ny canadisk undersøgelse viser, at studerende, der har adgang til hunde, er mindre stressede. Forskerne fandt frem til, at stressniveauet i gennemsnit faldt med 45 %, energiniveauet steg med cirka 37 %, og glæden steg med omtrent 27 % hos de 246 studerende, der deltog i forsøget. Undersøgelsen omfattede også 12 hunde. /mam



## #DelDinLøn

### Lønåbenhed som vej mod ligeløn

I Storbritannien skal virksomheder med mere end 250 medarbejdere offentliggøre tal om ligeløn. I Island skal virksomheder certificeres, og i Tyskland kan man i større virksomheder forlange oplysninger om medianlønnen på det modsatte køn. Det beskriver et nyt notat fra det nationale forsknings- og analysecenter for velfærd, VIVE. Analysen er en del af kampagnen #Deldinløn, som Djøf og en række fagforbund står bag. /mim

**Arbejds miljø:**

## Én dårlig kollega kan påvirke hele arbejdspladsen

Der skal ikke mere end en enkelt uærlig kollega til at skade arbejdspladsen. Det viser en undersøgelse fra Harvard, der tager udgangspunkt i økonomiske rådgivningsfirmaer. Uærlighed, manglende etik og anden uhensigtsmæssig opførsel har ifølge undersøgelsen 37 % risiko for at sprede sig til en kollega. /mim



**” En dygtig forligsmand spotter, hvor isen er tynd og argumenterne dårlige. Forligsmanden spotter samtidig, hvor parterne selv er bevidste om, at de ikke har nogle stærke begrundelser.**

Jørn Neergaard Larsen, tidl. beskæftigelsesminister, DA-direktør og topforhandler på kommunal lønmodtagerside, Altinget.dk



# 45%

af tidligere og nuværende kvindelige CBS-studerende føler sig sikre på, at et lederjob og familieliv kan kombineres. /t5a

Kilde: Lederne og CBS

## Måling:

# Lav tillid til embedsmænd

Kun hver tredje borger har "stor tillid" til embedsmænd i danske ministerier. 54 % har "begrænset tillid". Det viser en måling foretaget af Norstat for Altinget. Samme tendens gælder for embedsmænd i kommuner og regioner. /mam

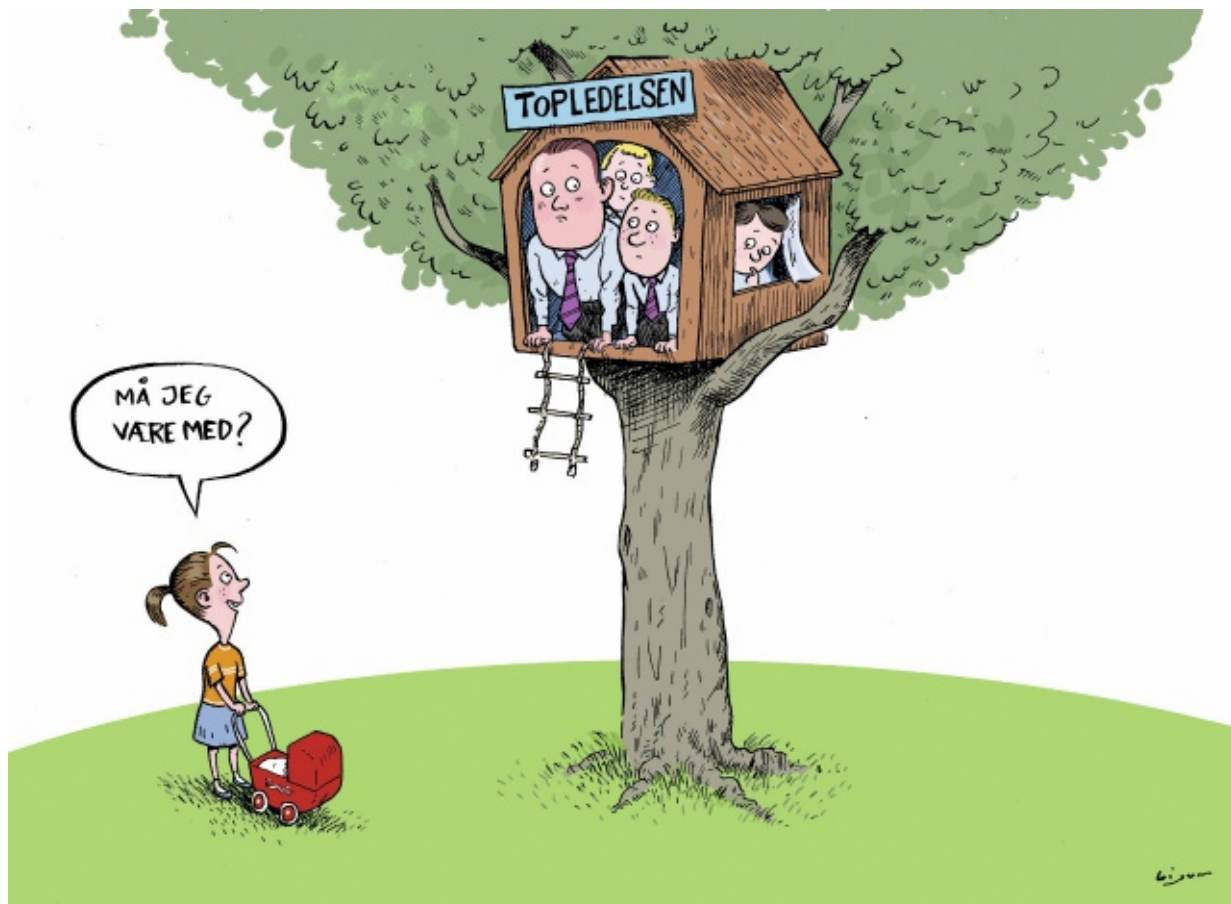
## Jobskifte:

# Et skridt op i EU-systemet

**Pia Ahrenkilde Hansen** er udnævnt til vicegeneralsekretær i EU-Kommissionen i Bruxelles. Hun har hidtil været direktør i kommissionen med ansvar for at koordinere kommunikationsindsatsen i de forskellige medlemslande. Pia Ahrenkilde Hansen har 22 års erfaring i EU-kommissionen og har været talsmand for formændene Romano Prodi og José Barroso. Hun er cand.merc.int. fra Handelshøjskolen i København (CBS) i 1990. /tio

# Apropos

Der er stadig **ganske få kvindelige topchefer.**



Claus Bigum

#DMJX



# Vil du være skarp til at arbejde journalistisk?

## BLIV FAGJOURNALIST PÅ TO ÅR

Fagjournalistuddannelsen på Danmarks Medie- og Journalisthøjskole er en deltidsuddannelse på to år for dig, der har en faglighed og gerne vil blive bedre til at formidle. Du lærer de journalistiske værktøjer. Du bliver bedre til at idéudvikle, researche, interviewe, vinkle og skrive.

Du kan bruge uddannelsen som et springbræt til et job som journalist eller kommunikationsmedarbejder. Den kan også give dig nye kompetencer som en bedre formidler på din "gamle" arbejdsplads.

Læs mere på [dmjx.dk/fagjournalist](https://dmjx.dk/fagjournalist)



DANMARKS MEDIE- OG JOURNALISTHØJSKOLE

# MODERNE TIDER

## Velkommen til pressetræning

Af Carsten Juul

I dag er der træning på programmet. Pressetræning. *Yes*. I et interkulturelt opportunistisk narrativt perspektiv. Og her i læringsrummet tager vi nu hul på Modul 1: Hvad gør du den dag, journalisten ringer? For det gør hun. Journalister spiser djøfere til morgenmad. Djøfere ved noget, djøfere

er tæt på magten, djøfere er den mest synlige faggruppe i medierne også uden for citat.

Måske væmmes du ved tanken om at blive afkrævet en kommentar. Husk derfor: Et interview er ikke farligt. Som psykologerne siger: 'Hvad er det værste, der kan ske?' Ja, du kan blive fejl citeret og til grin og miste dit job, men du dør ikke af det. Så sig bare til omstillingen, at der er grønt lys for enhver slibrig, sensationslysten, uvederhæftig henvendelse, og lad antydningen af dit mishag vugge i tonefaldet, når du tager røret. Journalisten vil straks fornemme, at hun er på udebane.

Indled med at fastslå betingelserne for interviewet, og lad hende forstå, at du har været på kursus i at håndtere pressen. Forlang derefter, at du vil se artiklen, inden den går i trykken, ikke kun de steder, hvor du er citeret – nej, *hele* artiklen. På den måde kan du læse, hvad dine modstandere og andre medvirkende mener om emnet, og nå at rette ind og spidsformulere dine synspunkter, komme til at lyde klogere end de andre. I det hele taget vil det give dig lejlighed til at brodere på dine udtalelser og få indføjet alle de forbehold og særlige hensyn, du glemte at få med under interviewet.

Tal ekspertsprog, hvis spørgsmålene bliver nærgående, du er kommet til at sige lidt for meget eller bare er usikker.

**” Ja, du kan blive fejl citeret og til grin og miste dit job, men du dør ikke af det.**

Intimidér med passende doser faglig overlegenhed, de fleste journalister har en stor del af deres viden fra Trivial Pursuit og Gajol-æsker.

Jeg har selv arbejdet i fjendens lejr og interviewet tusind djøfere, fået artikler tilbage med ordene: 'Tak for dit indlæg' eller 'Tak for dit udkast, jeg har skrevet mine bemærkninger med rødt'. Som om min kilde var dansklærer eller klassekammerat og artiklen gruppearbejde. Ikke nok med, at enkelte kunne finde på at gå uden for deres egne citater og rette mit sprog. En pensioneret professor tog sig den frihed at ændre overskriften i portrættet til det selvforherligende 'Professor i vigør', måske forvekslede han publikationen med Billedbladet eller troede, han medvirkede i en film fra Axel Strøbyes tid. Og så var der ham, der, så snart han hørte ordet journalist, spurgte, om jeg kom fra Land og Folk.

”Den fjerde statsma-ha-ha-ha-har-hagt!”

Flere dygtige, vidende kilder forstår måske ikke, hvorfor journalisterne aldrig ringer igen. ◀



**Carsten Juul** er advokat og freelancejournalist. Han er uddannet jurist i 1991 og har siden arbejdet både som selvstændig jurist og for blandt andet Djøf, Røde Kors og Danske Andelssekskaber.

# Projektledelse



Vil du have indsigt og værktøjer til at kunne arbejde med projektledelse i offentlige organisationer?

HVORNÅR: 14.-28. august 2018

TILMELDINGSFRIST: 1. maj 2018

PRIS: 2.125 kr.

LÆS MERE: [ruc.dk/sommerskole](http://ruc.dk/sommerskole)

# Magt, medier og politisk kommunikation

Vil du vide mere om politisk kommunikation og konsekvenserne for magt, styring, demokrati, social- og politisk identitet?

HVORNÅR: 13.-24. august 2018

TILMELDINGSFRIST: 1. maj 2018

PRIS: 4.250 kr.

LÆS MERE: [ruc.dk/sommerskole](http://ruc.dk/sommerskole)



**RUC**

SOMMERSKOLE PÅ ROSKILDE UNIVERSITET

# MIN KARRIERE

## Fra Adenbugten til advokatkontoret

**Emil Møller Nielsen** har været livvagt og piratbekæmper. Nu er han jurist og advokatfuldmægtig. Men trods kontrasten har de to verdener måske mere til fælles, end man lige skulle tro.

Af *Mikkel Medom Jørgensen* Foto *Lars Bahl*

**E**n båd i Adenbugten mellem Det Røde Hav og Det Indiske Ocean. Her står en 27-årig mand med en lang militærkarriere og beskytter skibet mod somaliske pirater.

Vi drejer den store viser seks år frem.

Et nydeligt kontor med glasvægge i en advokatbygning lidt nord for Kastellet i København. Her sidder selv samme mand, Emil Møller Nielsen, i jakkesæt og slips.

Men de to verdener kan sagtens overlape hinanden. Hærens dyder ligger ikke langt væk fra juraens. Det mener han i hvert fald selv. Men hvordan hænger en karriere med udsendelser i Irak, Afghanistan og Kosovo, livvagtsuddannelse i Afrika og piratbekæmpelse i Adenbugten sammen med juraens univers?

"I hæren skal du have overblik," forklarer Emil Møller Nielsen.

"Du skal kende din enheds opgave, naboenhedens aktiviteter og samtidig agere efter skiftende forhold på kamppladsen. Inden for jura er du også nødt til at have overblik over samtlige af enhver sags relevante facetter, så den bedst mulige strategi kan lægges og eksekveres."

Det startede som et tilfælde for den dengang 19-årige Emil Møller Nielsen, der trak et lavt nummer til sin session og derfor måtte aftjene sin værnepligt. Livet i Forsvaret faldt i god jord, og kort tid efter søgte Emil Møller Nielsen ind på sergentskolen.

"I 2007 ledte jeg som gruppefører min første enhed i Irak, hvor vi forsøgte at bringe stabilitet til et mindre område af

### Universelle dyder:

#### 🔍 *Hvad skal man kunne for at være en god soldat?*

"Grundighed er en vigtig dyd i militæret. Du skal have forkærligheden for detaljer og måske endda perfektion, særligt når det gælder eksekveringen. Det har også noget at gøre med mindset - du giver ikke op, hvis du bliver træt eller mister modet. Du fortsætter, til opgaven er løst."

#### 🔍 *Hvilke kvaliteter kan overføres til jura?*

"De valg, du træffer, har konsekvenser for andre mennesker, og det skal man have sig for øje. Det kræver en ydmyghed over for opgaven i begge tilfælde. Samtidig skal du være beredt og kunne holde hovedet koldt i pressede situationer. Juraen og livet i hæren er ligesom et skakspil, hvor man skal kunne forudse modpartens næste træk."

#### 🔍 *Har du nogle overordnede mål for din karriere?*

"Jeg vil fortsat være blandt de dygtigste, men jeg har ikke nogle eksakt definerede mål. For mig er det mere helhedsorienteret. Jeg sætter pris på at udføre mit arbejde godt og grundigt, men også at have tid til min familie."

#### 🔍 *Hvad med ambitionen for de næste par år?*

"Jeg skal dygtiggøre mig og lære så meget som muligt fra mine erfarne kollegaer, så jeg selv kan blive betroet rådgiver den dag, hvor jeg får min advokatbestalling."

Basra og samtidig forsøgte at minimere den indirekte beskydning mod vores lejr."

Efter flere udsendelser, herunder til Afghanistan, valgte Emil Møller Nielsen at skifte til det civile arbejdsmarked, dog stadig med fokus på det militære område.

"Jeg tog en livvagtsuddannelse i Sydafrika og begyndte at arbejde for britiske sikkerhedsfirmaer i Irak og derefter med beskyttelse mod pirater i Adenbugten."

Det var på bådene mellem Yemen og Somalia, at Emil Møller Nielsen besluttede sig for at skifte retning.

"Jeg tænkte, at der måtte være mere i livet. Jeg havde oplevet, hvad jeg ville i militæret, og nu havde jeg lyst til at få et mere stabilt liv og måske endda stifte familie. Samtidig har jeg altid været interesseret i samfundet og de regler og love, der binder det sammen."

Han mødte sin nuværende forlovede i forbindelse med, at han studerede hf-enkeltfag. Derefter begyndte han på jurastudiet, som blev gennemført under normeret tid og med karakterer, der under uddannelsen placerede ham blandt de 3 procent bedste. Nu er han nyuddannet jurist, far til en datter og advokatfuldmægtig hos KLAR Advokater i København. For selvom militæret og juraen ikke umiddelbart lyder som to alen af ét stykke, er der flere fællestræk, end man skulle tro, ifølge Emil Møller Nielsen:

"I hæren er der en nulfejlskultur, og sådan er juraens verden på sin vis også indrettet. Det kan være en detalje, som tipper hele læsset. Det kræver en grundighed og stålsathed på at få opgaven løst, og det tror jeg, at jeg har haft med fra militæret." ◀





Emil Møller Nielsen har været udsendt til både Irak og Afghanistan, inden han skiftede våben ud med paragraffer.



Djøfs medlemmer har krav på stor respekt for det, de yder for det danske samfund og internationalt, siger Djøfs nye formand, **Henning Thiesen**. Og så vil Djøf undersøge befolkningens holdning til djøferne.



# Vi skal fortælle den positive fortælling

Af *Eva Bøgelund* Foto *Morten Holtum*

**D**jøf har fået ny formand. Det er juristen Henning Thiesen, som i sit arbejdsliv er direktør for Beredskabsstyrelsen og i seks år har været formand for de offentlige chefer i Djøf.

*Hvad vil du gerne udrette som formand for alle Djøfs 92.000 medlemmer?*

“Jeg kan ikke udrette noget alene. Det vigtige for mig er, at jeg sammen med Djøfs bestyrelse og Djøfs direktion

og sekretariat skal gennemføre den 2020-strategi, som vi lige har vedtaget.”

2020-strategien har fået navnet ‘Form Fremtiden’ (se boks), og Henning Thiesen er rent faktisk svært stolt af den.

“Fordi den i alle sine enkeltdele tager udgangspunkt i medlemmernes behov. Nu og i takt med, at djøfernes arbejdsmarked ændrer sig.”

*Hvad ser du som Djøfs udfordringer i de kommende år?*

“At vi som faglig organisation er på

forkant med de ændringer, der sker i djøfernes arbejdsliv på grund af den teknologiske udvikling, internationalisering, platformsøkonomi og vækst i freelancearbejde og iværksætteri – som vi kalder ‘A Working Future’. Vi skal have de rette tilbud til alle, uanset hvordan deres arbejdsliv er tilrettelagt.”

Og så skal Djøf gøres digitalt.

“Medlemmerne skal have en nem og individuel digital adgang til os. De har hver deres forskellige behov, og det skal vi indfri med de rigtige digitale løsninger.”

## En del af løsningen

*Hvad vil du gøre ved Djøf-bashingen?*

“Det er et langt, sejt træk, for det handler om en global, anti-elitær bølge. I udlandet kalder man det ‘elite’. I Danmark kalder vi det ‘djøfisering’. Djøfere, som passer deres arbejde, bliver pludselig skydeskive for alt, hvad man er vred over – fra politiske beslutninger, man er uenig i, til globaliseringens konsekvenser.”

*Så hvordan vil I få djøferne ned fra dartsboksen?*

“Vi fortsætter med dét, vi allerede gør. Djøf reagerer, hver gang medierne

Djøfs nye formand, Henning Thiesen, har de seneste seks år været formand for Djøfs Offentlige Chefer.

”Den offentlige sektor kan ikke fungere uden et dygtigt privat erhvervsliv med stor indtjening, som tilsvarende behøver en veldrevet, effektiv offentlig sektor.

eller den offentlige debat kommer med urimelige beskyldninger. Og vi fortsætter arbejdet med vores meget givtige partnerskaber med bl.a. Dansk Sygeplejeråd og FOA. Her prøver vi sammen at sætte et fælles præg på den offentlige sektors styring – fordi denne styring jo er et af de helt store emner i debatten om djøfisering.”

Og så, fastslår han, skal Djøf fortælle den positive historie om djøfernes bidrag til udviklingen af det private erhvervsliv og den offentlige sektor.

“Djøfs medlemmer har krav på stor respekt for det, de yder for det danske samfund og internationalt. Vi skal vise,

at djøferne er en del af løsningen, ikke problemet.”

### Djøfs nye purpose

Djøfs repræsentantskab vedtog for nylig et såkaldt *purpose* for Djøf, hvis overskrift er: ‘At få samfundet til at hænge sammen’.

Det nye purpose adresserer den polarisering, som opleves mellem land og by, bredden og eliten, ånden og hånden, men hvor essensen af et samfund er at finde sammen i nye muligheder – ikke blot for de fleste, men til alles bedste, som der står.

“Det purpose er jeg meget glad for. Djøf skal være til stede i samfundsdebatten med udgangspunkt i et mål om et samfund med sammenhængskraft og demokratisk dialog.”

*Tror du på, at I kan få kastet det elitære image af?*

“Ja, det gør jeg. Vi kommer med flere indsatser og politikudspil, som i handling viser, hvordan Djøf og djøferne konkret bidrager til løsningen af samfundsmæssige problemer. Og så vil vi i øvrigt også måle det. Vi planlægger en måling af befolkningens opfattelse af djøferne og Djøf senere i år og igen i 2020.”

### Gensidigt respekt

I mange år havde Djøf flest offentligt ansatte. I dag er der næsten lige mange privatansatte og offentligt ansatte, og fremtidens vækst i medlemstallet forventes hentet i den private sektor.

*Hvordan holder I sammen på et Djøf med så forskellige medlemmer?*

“Jeg tror i bund og grund ikke, at forskellighederne er så store. Djøf er en platform for, at medlemmerne fra de forskellige sektorer beriger hinanden. Vi har en gensidig respekt for hinandens funktioner i samfundet. Den offentlige sektor kan ikke fungere uden et dygtigt privat erhvervsliv med stor indtjening, som tilsvarende behøver en veldrevet, effektiv offentlig sektor.”

*Men hvis vi nu trækker det ned på individplan?*

“Det kan være med til at øge mobiliteten, at vi i Djøf mødes på tværs af sektorer. Personligt mener jeg, at der

er for lidt vandring mellem den offentlige og den private sektor, så der ville jeg godt skubbe lidt på. Det er både til gavn for det enkelte medlem og for samfundet.” ◀

## HENNING THIESEN

- ▶ Cand.jur., 65 år
- ▶ Formand for Djøfs Offentlige Chefer 2012-18
- ▶ Direktør for Beredskabsstyrelsen siden 2011
- ▶ Før det bl.a. politidirektør i Københavns Vestegns Politi, vicepolitimester i PET og statsadvokat hos Statsadvokaten for Særlig Økonomisk Kriminalitet.

## OM FORMANDSPOSTEN

- ▶ Henning Thiesen overtog på Djøfs repræsentantskabsmøde 22. marts formandsposten fra privatansatte Lisa Herold Ferbing, som efter seks år trådte af.
- ▶ Formanden er ikke frikøbt, men passer hvervet ved siden af sit job. Formanden får et honorar på p.t. 570.000 kr. årligt.
- ▶ Formanden vælges efter indstilling fra Djøfs bestyrelse af Djøfs repræsentantskab for to år, højst seks år i alt.

🔗 Se hele Djøfs bestyrelse på 10 personer: [djoef.dk/bestyrelsesvalg](http://djoef.dk/bestyrelsesvalg)

## DJØFS 2020-STRATEGI

### 1 Djøferne er en del af løsningen.

Fortællingen om det, djøferne bidrager med til samfundet.

### 2 Fremtidens forandrede Djøf-arbejds-

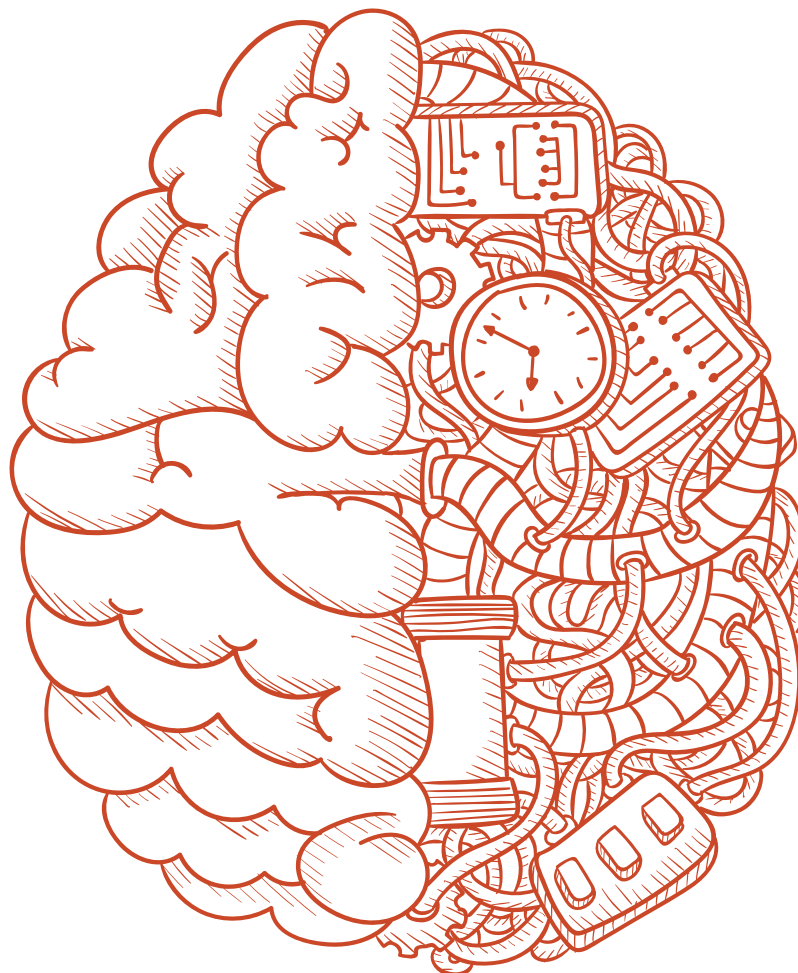
marked. Hvad det betyder for den enkelte djøf, og hvad det kræver af Djøfs tilbud til medlemmerne.

### 3 Det digitale Djøf. Et individualiseret digitalt medlemsunivers.

4 100.000 medlemmer i 2020. Fordi mange medlemmer giver slagkraft, indflydelse og en stærk økonomi til medlemservice.

## NY FORMAND FOR DE OFFENTLIGE CHEFER

- ▶ Morten Bæk, der er 44 år, cand.scient.pol. og direktør i Energistyrelsen, er valgt som ny formand for de godt 7.000 medlemmer af Offentlige Chefer i Djøf.



# Hukommelsesbesvær rammer stressede videnarbejdere hårdt

En klassisk følgevirkning af stress er problemer med at huske og koncentrere sig. Og det kan være en særlig stor udfordring for djøferne.

*Af Tine Santesson*

**”Når man skal tilbage efter en stress-sygemelding, er hovedopgaven at skåne folk fra kognitivt krævende krav – og det kan jo være rigtig svært, hvis alle ens arbejdsopgaver ligger på max inden for kognitive krav.**

Lisa Nelholt, psykolog, Arbejdsmedicin, Regionshospitalet i Herning.

**’E**r jeg ved at blive dement? I Sverige stiller stadig flere stressramte højtuddannede sig selv det spørgsmål. En undersøgelse viser nemlig, at et stigende antal medarbejdere med en lang videregående uddannelse henvender sig til demsklinikken på universitetssygehuset i Göteborg, fordi de tror, de har begyndende demens. Men det viser sig, at de fleste har svært ved at huske på grund af skader efter alvorlig stress.

Hos Arbejdsmedicin på Regionshospitalet i Herning møder de en lang række medarbejdere og ledere, der bliver udredt for stress.

”Der er mange, som er bekymrede for, at de er demente,” fortæller psykolog Lisa Nelholt.

Men i langt de fleste tilfælde skyldes det altså stresspåvirkning. Og det sker både hos dem med en lang og en kort uddannelse, siger hun.

”Men når højtuddannede oplever selv et minimalt kognitivt funktionstab, vil det vise sig meget tydeligere, da du i et videntungt arbejde hurtigt får oplevelsen af, at du ikke kan performe og løse dine opgaver. Når du har et job som højtuddannet, er der efterhånden kun meget få rutineprægede opgaver tilbage, og det vil sige, at de krav, du skal leve op til, er meget høje. Så hvis du som højtuddannet oplever kognitive

funktionstab, vil den negative effekt være større,” siger Lisa Nelholt.

Derfor kan de højtuddannede også risikere at hænge fast i en stress-sygemelding.

”Når man skal tilbage efter en stress-sygemelding, er hovedopgaven at skåne folk fra kognitivt krævende krav – og det kan jo være rigtig svært, hvis alle ens arbejdsopgaver ligger på max inden for kognitive krav. Så for mange højtuddannede er selv et mindre kognitivt funktionstab et større problem,” siger Lisa Nelholt

#### Stigende stress-skader

PFA Pension ser generelt en stigning af kunder, der henvender sig på grund af negative stresspåvirkninger – herunder problemer med at huske. I 2017 blev der anmeldt 17 procent flere stress-skader end året før.

Og siden 2014 er antallet af anmeldte stress-skader via en PFA-sundhedsforsikring steget med 43 procent.

”Vi ser hukommelsesproblemer som en tro følgesvend hos mange af vores kunder, der har stress. Vi har ikke det eksakte tal på det, men en stor del af vores portefølje er akademikere,” siger Rikke Bay Haaber, chef for Strategisk Sundhed hos PFA.

Hun fortæller også, at de ser en stigning af stressramte, der får midlertidig invalidepension på grund af stress-skader.

”Derfor prøver vi at sætte ind lige fra starten, hvor de blive syge. Men der er nogle, som ender med ’tab af erhvervsevne’ og får midlertidig eller langvarig udbetaling på grund af stress. Og hvis man som højtuddannet får sådan en midlertidig invalidepension på grund af stress, kan det i særlig høj grad være svært at vende tilbage til jobbet, fordi det ikke er rutineprægede opgaver, de vender tilbage til,” siger Rikke Bay Haaber.

Derfor kræver det ekstra stor tålmodighed af virksomheden og af ledelsen, når de skal have en højtuddannet tilbage i den rette gænge, siger hun.

”For de skal have en stille og rolig optrappingsplan og nogle meget fast definerede opgaver,” siger Rikke Bay Haaber.



**”Vi ser hukommelsesproblemer som en tro følgesvend hos mange af vores kunder, der har stress.**

Rikke Bay Haaber, chef for Strategisk Sundhed hos PFA.



JØP har ingen statistik over, hvor mange medlemmer der får midlertidig invalidepension på grund af stress-skader.

Nationalt Videnscenter for Demens er et andet sted, der får henvendelser fra stressramte højtuddannede, der er bekymrede for, at de har en demenssygdom. Men det er dog et fåtal, siger overlæge Birgitte Bo Andersen.

Hun mener, at det formentlig skyldes, at de privatpraktiserende læger er gode til at gennemskue, hvornår der er tale om stress-symptomer eller demens, og derfor sjældent henviser stressramte til dem.

### Bliver det bedre igen?

Men kan man genvinde de kognitive evner igen efter en stress-skade og genoptage sit arbejde på fuld styrke? Det er der ikke et entydigt svar på ifølge Lisa Nelholt fra Arbejdsmedicin i Herning.

”Vi synes jo, at stress er noget, vi har talt om længe, men forskning tager tid, så der er vi håbløst bagud. En af de ting, vi ikke kender endnu, er langtidsprognosen rent kognitivt i forhold til stress,” siger hun og tilføjer:

”Vi ved, at med demens går det kun én vej, og med stress burde det være sådan, at det kun gik den rigtige vej igen, og at alle genvinder deres kognitive evner. Det gør de desværre ikke, kan vi se. Men mange gør.” ◀

**” En af de ting, vi ikke kender endnu, er langtidsprognosen rent kognitivt i forhold til stress.**

Lisa Nelholt, psykolog, Arbejdsmedicin, Regionshospitalet i Herning.

## Den dag Cat for vild på Dronning Louises Bro

For to år siden fandt **Cat Hindberg** for alvor ud af, hvordan stress kan påvirke hukommelsen. Men heldigvis også hvordan hun kom ud af den onde cirkel. Hun bad om hjælp – og fik den.

Det var på Dronning Louises Bro i København, Cat Hindberg fandt ud af, at noget var helt galt. Store performancekrav og en 60-timers-arbejdsuge havde sat sine spor.

Det var først på aftenen, og som så mange gange før cyklede hun over broen. Der var run på cykelstien, men hun mistede farten. Hun stoppede helt. Kiggede frem – kiggede tilbage. Hun anede ikke, om hun skulle den ene vej eller den anden. Hun kunne ikke finde hjem.

Inderst inde vidste Cat Hindberg godt, at det var det store arbejdsmæssige pres, hun var under, der var skyld i, at hun pludselig mistede orienteringssansen, og at klappen gik ned. Alligevel fortsatte hun med at arbejde. Nogle morgener cyklede hun grædende af sted, mens kæresten forsøgte at sige til hende, at det ikke gik længere. Men de andre i departementet kunne jo klare mosten, og så kunne hun også.

Et par måneder senere sad hun med sin kæreste på en restaurant. Hun havde været på et 12-timers-internat dagen før – han spurgte til dagen. Hun var helt tom og kunne intet huske. Hun spurgte kæresten, om hun ikke havde været sammen med ham, og da han benægtede det og måtte fortælle hende, hvad hun havde lavet, vidste hun, at hun blev nødt til at handle.

Hun skrev på Facebook, at hun i den grad havde brug for at lære at sige pyt. Det mente en veninde, at hun kunne hjælpe hende med. Hun gav Cat Hindberg navnet på en coach, som hun straks opsøgte. Han gav hende to valg: 'Enten siger du op nu, eller så fortsætter du med fare for at få store kognitive og måske varige skader.'

Cat Hindberg valgte det første og sagde op dagen efter.

Hun brugte et par måneder til at komme sig og erkendte hurtigt, at hun ikke skulle tilbage i et performancemiljø med meget lange arbejdsdage. Hun besluttede udelukkende at koncentrere sig om den konsulentvirksomhed, hun havde haft sideløbende, og hvor hun bl.a. andet fik opgaver med fra sin tidligere arbejdsplads.

Hun holder også foredrag om arbejdsglæde og om det clash, der kan være mellem vores ældgamle hjerner, det moderne arbejdsliv og teknologien, som gør det muligt for os at 'være på' 24-7. For som hun siger:

”Man bliver klogere af kriser. Og man bliver bedre til at vælge til og ikke mindst til at vælge fra. Man lærer at sætte pris på det, der betyder noget for én – fx helbredet.” ◀



Foto: Lars Bahl

FOR LEDERE OG SPECIALISTER

# FÅ KOMPETENCELØFT PÅ 5-DAGES SOMMERKURSER

---

Lær at træffe værdifulde beslutninger i en økonomisk kontekst:

“VORES **KOLLEGER** HAR KUNNET MÆRKE, AT VI ER BLEVET **BEDRE** TIL AT STILLE **RELEVANTE SPØRGSMÅL**”

Malene Hald Pedersen & Michael Obling, VP Human Resources & VP S&P & Chartering, Team Tankers, deltagere på sommerkurset **Strategi & Værdiskabelse - Økonomistyrings Ledelsesværktøjer** i 2017

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

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

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

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



**CBS** EXECUTIVE

## ★ Guide

# 9 TEGN PÅ AT DU ER PARAT TIL ET NYT JOB

Du er blevet ét af de evindelige brokkehoveder. Eller du er helt på toppen i din karriere. Det er et par af de signaler, der kan betyde, at det er nu, du skal væk.

Af *Tine Santesson* Foto *Colourbox*



Læs mere på  
[djoef.dk/jobsoegning](http://djoef.dk/jobsoegning)

## 1 DU KAN IKKE UDSTÅ DIN CHEF

Mange konflikter og misforståelser kan fixes, men der er en grænse.

Og i langt de fleste tilfælde vinder chefen. Du skal væk, hvis det er gået helt i hårdknude.

## 3 DU LAVER MANGE OVERSPRINGSHANDLINGER

Hænger du ude ved kaffemaskinen, og bruger du mere og mere tid på at tale privat med kollegaerne, er det et typisk tegn på, at du ikke trives med dine arbejdsopgaver. Du skal væk.

## 2 DU ER SUR, NÅR DU KOMMER HJEM

Vrisser du ad familien, og kan du

ikke sove om natten? Dit job har sneget sig negativt ind i dit privatliv. Du skal væk.

## 4 DU ER BLEVET EN BROKRØV

Begynder alt og alle at irritere dig på jobbet, og er du ved at blive én af serie-brokkerne? Du har fået en infektion, der er både gift for dig selv og din arbejdsplads. Du skal væk.



Kilde: Thomas Kantsø, chefkonsulent i Djøfs Karriere og Erhverv

## 7 DU BEFINDER DIG I ET OPSVING

Er der gang i mobiliteten – som nu – er det et godt tidspunkt at skifte job. Arbejdsgiverne er mere risikovillige og ansætter profiler, der ikke matcher 100 procent. Den chance kan du tage imod. Du skal væk.

## 8 DU ER PÅ TOPPEN

Du præsterer og er motiveret i jobbet. Men måske er det netop nu, mens legen er god, at du skal væk. Du vil shine til en jobsamtale. Du brænder ingen broer. Og du vil gå ind i et nyt job med en god energi.

## 5 DU DRØMMER OM AT LAVE NOGET HELT ANDET

Helt ærligt, kan du så se dig selv gå fra at være chefkonsulent til at være dyrepasser? Du skal væk. Men højst sandsynligt er det bare fra arbejdspladsen og ikke fra dit fag.

## 6 DU SNACKER HELE TIDEN

Er du begyndt at spise for meget slik og kage på jobbet? Et tegn på, at du keder dig. Faktisk kan kedsomhed give stress-symptomer. Du skal væk.

## 9 DU HAR EN DÅRLIG MAVE-FORNEMELSE

Fornemmer du, at din stol er varm – at det er dig, der ryger, hvis der skal fyres? Du skal væk, mens det stadig er dig selv, der kan bestemme det.

TEMA

CVR-GENERATIONEN

# MØD GENERATION CVR

Unge dyrker iværksætteri som aldrig før. De er drevet af en ekstrem trang til personlig udvikling og skabertrang, men også af rastløshed og mangel på fokus, siger antropolog.

Af Troels Kolln PR-foto DARE2mansion

**D**e kalder det en professionel legeplads. En lyserød pony-enhjørning med regnbuefarvet hale byder velkommen ved indgangen til den bleggule murstensbygning. Gavlen er malet i skarp blå og dekoreret med en tegning af et træ, rigtige fuglehuse hamret på grenene. Indenfor sidder en gruppe iværksættere i det fællesskab, der er kendt som DARE2mansion.

”Det er mennesker, som har identificeret nogle problemer i samfundet, og som har en passion for at løse dem. Og som ikke har en kæmpe stor tillid til, at de kan gøre det gennem et 8 til 4-job,” siger Laila Pawlak, stifter af DARE2, der ud over kontorfællesskabet omfatter SingularityU Nordic og acceleratorprogrammet Thinkubator.

”De tror på, at de kan knokle sig til forandring gennem deres virksomhed. Og de ved, at de har brug for et community for at lykkes. Ikke bare for at få hjælp til at komme videre, men også for følelsen af at høre til,” siger Laila Pawlak.

De unge mennesker, der knokler hos DARE2mansion, er et eksempel på det, der bliver kaldt Generation CVR. Dem, der er født i 1990'erne og har iværksætteri som en indgroet del af deres tankegang.

Og selv om ungdomsgenerationer altid har været kendetegnet ved deres drømme om at forandre verden, så har noget ændret sig med Generation CVR. Det mener antropolog Tanja Hall, der som generationsforsker har grundlagt konsulentbureauet Fremtidsfabrik. Her har hun lavet flere analyser og observationsstudier af generation CVR – eller generation Z, som generationsforskerne kalder det.

”De unge øjner muligheden for at gøre forskel gennem iværksætteri. Måske stifter du en virksomhed, der vil sænke udledningen af CO<sub>2</sub>, eller som får mennesker til at tale sammen på nye måder. Det er måske ikke religiøst, men det er enormt idealistisk,” siger Tanja Hall.

”Drømmen om at forandre verden har tidligere været forbundet med at melde sig ind i en organisation, hvad enten det er Greenpeace eller Enhedslisten. I dag ser vi flere unge, der starter en virksomhed for at forandre noget. Rockstjernen er ikke Bob Dylan, men Elon Musk.”

## Hver 10. vil være sin egen chef

Begrebet Generation CVR er ikke taget ud af den blå luft. Fra 2012 til 2015 blev antallet af unge iværksættere fordoblet. Og blandt Djøfs medlemmer ønsker hver 10. kandidatstuderende at blive selvstændig eller freelancer, viser en medlemsundersøgelse fra 2017.



” I dag ser vi flere unge, der starter en virksomhed for at forandre noget. Rockstjernen er ikke Bob Dylan, men Elon Musk.

Tanja Hall, antropolog, Fremtidsfabrik



**DARE2mansion er et kontorfællesskab, der også rummer et inkubatorprogram og en afdeling af Singularity University.**

## NY TREND: HACKSCHOOLING

Hos Generation CVR er tiltroen til de traditionelle uddannelsesinstitutioner faldet, forklarer Tanja Hall. Derfor er der opstået en ny trend, hvor unge forsøger at skabe deres egen uddannelse: *hackschooling*.

”Meget tyder på, at et stigende antal unge vil begynde at uddanne sig uden om det etablerede system. Det kan være uformelt, for eksempel via tutorials på YouTube, eller mere formelt via online universitetskurser,” siger antropolog Tanja Hall.

”Heri ligger også en kritik af uddannelsessystemet. Mange mener, at det ikke går hurtigt nok, og at uddannelserne ikke er innovative nok. Generation CVR vil have en stejl læringskurve, som de kan bruge til noget med det samme.”

Det har universiteterne for længst opdaget og har gjort meget for at imødekomme mentalitetsændringen, mener hun.

”De fleste universiteter har i dag gode, bæredygtige iværksættermiljøer, som motiverer unge til at søge den vej. Fællesskaberne er i høj grad med til at skubbe på tendensen med unge iværksættere.”

Generation CVR har ét særligt kendetegn, mener antropolog Tanja Hall.

”Der er én åbenlys ting, der kendetegner denne generation: De er digitalt indfødte. Og det spiller uden tvivl sammen med den iværksættergejst, vi ser hos de unge. Rigtig mange nystartede virksomheder er digitale. Det er nemt, kræver ingen særlig startkapital, og du kan være i gang fra den ene dag til den anden,” siger hun.

Samtidig er det blevet nemmere end nogensinde at finde de kompetencer, du mangler.

”En designer, programmør eller

tekstforfatter kan ofte findes på en dag. Længere tid skal du ikke bruge for at finde den person, der kan hjælpe dig med at gøre din idé til virkelighed. Det er historisk set en fuldstændig unik mulighed skabt af den digitale verden,” siger Tanja Hall.

### En anden generøsitet

Generation CVR har langt større fokus på netværkskraft end tidligere generationer, mener Tanja Hall. De unge iværksættere kontakter ofte mentorer for selv at blive dygtige – lige fra professionelle youtubere til ledere for

TEMA

## CVR-GENERATIONEN



**Linda Pawlak**  
stifter af DARE2.



**Tanja Hall**  
antropolog, stifter af Fremtidfabrik.

etablerede virksomheder – og er ikke blege for at tilbyde at arbejde gratis for dem i en rum tid.

”Jeg talte forleden med stifteren af techvirksomheden Ideanote, Jesper Juel Jensen. Han ville gerne i kontakt med Legos direktør, men kunne ikke trænge igennem de almindelige kanaler. Så fandt han datteren på Instagram og fik skabt kontakt den vej. Det der hustler-gen er også ofte forbundet med de unge iværksættere,” siger hun.

Iværksættermiljøerne i dag er kendetegnet ved en enorm generøsitet, mener Tanja Hall.

”For 15 år siden var man bange for, at ens idéer ville blive stjålet af andre og fortalte derfor ikke andre om den. I dag deler man gladeligt ud af viden og idéer. Frygten for at blive snydt er mindre end ønsket om at lære fra andre,” siger hun.

”Det er det ultimative oprør mod silotænkning og chefer, som har magten til at bestemme, hvad der er rigtigt. Der er en enorm frihedstanke i iværksætteriet hos Generation CVR.”

## KOM GODT I GANG MED SKAT OG MOMS

På [skat.dk/start-up](http://skat.dk/start-up) kan nystartede iværksættere finde svar på, hvordan de bedst håndterer skat og moms. Der er tjeklister, kalenderfunktioner og andre værktøjer til at komme godt i gang.

### Rastløshed og udvikling

Som så meget andet er der også en bagside af medaljen. Der er nemlig en oplagt grund til, at iværksætterlivet med sin uforudsigelige og konstant skiftende hverdag passer godt til unge i dag.

”Vi har at gøre med en generation af unge, hvis evne til at holde opmærksomheden og fokusere på én opgave bliver kortere og kortere. Det er en generation, der er gennemsyret af rastløshed,” siger Tanja Hall.

der årlige MUS er slet, slet ikke nok,” siger Tanja Hall.

”Det er den opvækst, de har haft med forældre, der har været deres helt egen HR-manager. Sat på spidsen har de helt fra små været centrum i familien, og deres personlige udvikling har været hele familiens projekt. Hvis mor og far ikke syntes, Hugo var kreativ nok, har de skyndt sig at sende ham til klaver eller billedmaling,” siger Tanja Hall.

”Det forventer de også af deres arbejdsgiver. De kan ikke slippe følelsen

**” Det er det ultimative oprør mod silotænkning og chefer, som har magten til at bestemme, hvad der er rigtigt. Der er en enorm frihedstanke i iværksætteriet hos Generation CVR.**

Tanja Hall, antropolog, Fremtidfabrik.

Og selv om størstedelen af de unge naturligvis stadig vil ende som lønmodtagere, vil den mentalitet blive bragt med videre på arbejdspladsen. Tanja Hall har observeret og efterfølgende interviewet en række unge på deres arbejde, og der viser sig for hende et klart billede.

”De oplever mildt sagt store udfordringer, fordi deres behov for feedback og faglig udvikling er så ekstremt, at der relativt ofte opstår konflikter med chefen. De er virkelig gode til at arbejde med projekter og innovation, men det daglige rugbrødsarbejde er de mere kritiske og lidt sarte over for. Og den

af personlig udvikling, så hvis de ikke bliver stimuleret på arbejdspladsen, gider de ikke lege med,” siger hun.

Tilbage i DARE2mansion arbejder iværksætterne videre. Noget, der ikke handler så meget om det at have sin egen virksomhed, men om en grundlæggende ny mentalitet, mener stifter Laila Pawlak.

”Det handler om meget mere end bare at få et CVR-nummer. Det er også et mindset. Uanset om de unge starter deres eget, hopper med i en anden startup eller laver frivilligt arbejde, så handler det om at skabe impact på verden. Det er Generation Mening.” ◀

# Q & A

## GENERATION CVR

Djøl arbejder på at udvikle nye tilbud for unge med iværksætterdrømme. Djøfs chef for karriere & erhverv, **Gert Nielsen**, forklarer hvorfor.

### ❓ *Gert Nielsen, hvorfor er det vigtigt at tilbyde noget særligt for Generation CVR?*

De helt unge medlemmer siger i stigende grad, at de vil være selvstændige og freelancere. Det har en klassisk lønmodtagerorganisation som os ikke før været gearet til at håndtere. Og når de unge aspirerer efter noget, hvor vi ikke har de rette tilbud, skal vi gøre noget for at blive attraktive.

### ❓ *Hvad kan Djøl tilbyde iværksættere?*

Dem, vi har talt med, har et helt klart et ønske om at udvikle deres forretning og sig selv, såvel som et behov for sikkerhed og gode vilkår. Vi skal altså både tilbyde tryghed og udvikling.

### ❓ *Hvad betyder det konkret?*

Vi har fået vores pensionselskab til at udvikle et billigt tilbud, der både indeholder pension og forsikring, og vi får rabataftaler om fx juridisk rådgivning og inkasso.

Lige nu er vi ved at udvikle et business community, hvor man kan udvikle forretningen og sig selv, netværke og få adgang til ny viden og best practice. Vi bringer de unge sammen med andre iværksættere og fagfolk, både medlemmer og ikke-medlemmer, med andre erfaringer, kompetencer og netværk end dem selv. Det gør vi sammen med startup hubs og aktører, der arbejder med iværksættere.

### ❓ *Djøl har indgået en aftale med freelanceplatformen Worksome. Hvad indeholder den aftale mere konkret?*

Vi interesserer sig os for de vilkår, der gælder på de digitale arbejdsplatforme, der myldrer op. I dialog med Worksome vil vi søge at påvirke freelancernes vilkår. Det er ikke møntet ud i noget konkret endnu. Vi vil lave workshops sammen, så man kan lykkes bedst muligt som freelancer.

### ❓ *Hvordan forener man en fagforening, hvis den både samler lønmodtagere og virksomhedsejere?*

Jeg ser ikke nogen modsætning der. Vi er en medlemsorganisation og skal være der, hvor medlemmerne er. Vi har længe haft både chefer og ikke-chefer i Djøl, og det foregår helt uproblematisk. ◀

” Lige nu er vi ved at udvikle et business community, hvor man kan udvikle forretningen og sig selv, netværke og få adgang til ny viden og best practice.



#### **Gert Nielsen**

Chef for karriere og erhverv i Djøl. Han peger på behovet for både tryghed og udvikling hos de unge, der vil være iværksættere.

KOM GODT FRA START  
SOM SELVSTÆNDIG

Djøl-kursus i København 16. april.  
Læs mere her

[djoef.dk/kurser-og-arrangementer](https://djoef.dk/kurser-og-arrangementer)



## ”Vi kørte bare på uden at tænke på alt det, der begrænsede os”

Under sit jurastudie gjorde **Andreas von der Heide** sin modevirksomhed til en millionforretning og droppede idéen om en karriere som stjerneadvokat. Det hele startede med en bunke hvide t-shirts i en gammel bil.

Af **Troels Kølln** Foto **Jacob Nielsen**

**E**n junidag i 2009 lagde Andreas von der Heide 500 hvide t-shirts i bagagerummet på sin fasters aflagt Polo, 'sådan en 92'er satan'. Han og kammeraten Virgil Nicholas havde fået en fed idé. De havde købt en bunke engelske militærmærker og syet dem på tøjet – til stor begejstring i omgangskredsen.

De tøffede ud fra Helsingør for at sælge deres t-shirts til tøjbutikker i

hele landet. Det gik ikke som håbet. Det var det helt forkerte tidspunkt på sæsonen, og naturligvis havde ingen hørt om mærket Les Deux. Næsten alle butikkerne sagde nej.

”Vores største force var, at vi ikke kendte en skid til tøjbranchen. Vi kørte bare på uden at tænke på alt det, der begrænsede os. Det er sådan, iværksætter skal være,” siger Andres von der Heide.

Så de lod sig ikke slå ud. De begyndte i stedet at sælge t-shirts til venner og

bekendte. Fik råd til at købe en sweatshirt, solgte den, fik råd til at købe både sweatshirts og t-shirts. Sådan forøgede de langsomt kollektionen.

”Meget organisk,” som Andreas von der Heide siger.

Det hele ændrede sig, da de en dag fik Remee til at tage en Les Deux-sweatshirt på til et interview i Go' morgen Danmark. Samme dag solgte de over 200 trøjer, en på det tidspunkt vanvittig salgsrekord.

Ifølge Andreas von der Heide føler de ansatte sig som lige så stor en del af firmaet, som han selv gør, selv om de ikke er ejere: ”Det er sådan, det skal være.”



”Det var dér, vi virkelig rykkede. Vi begyndte at gå efter at brande os selv gennem de på det tidspunkt cool kendisser som Nik og Jay og Medina, og så tog det for alvor fart.”

Les Deux sælges i dag i over 450 butikker rundt om i verden. Særligt nordmændene og svenskerne er vilde med tøjet. Planen er nu at blive etableret på det britiske og tyske marked. Andreas von der Heide ser evindeligt fremad mod noget større.

”Jeg har altid drømt om at have mit eget. Jeg kan godt lide tanken om, at jeg styrer min egen hverdag. Jeg arbejder i det hele taget sindssygt meget med at skabe frihed for mig selv og bryde grænser i mit liv.”

#### Fra en familie af advokater

Andreas von der Heide kommer fra en familie af advokater. Mor, far og søster er advokater. Det gælder også hustruen. Det var faktisk hende, der holdt Andreas von der Heide fast på jurastudiet, selv om det gik godt med forretningen.

”Hvis jeg ikke havde haft min kæreste – nu kone – så havde jeg hurtigt droppet jura. Men hun var meget *determined* på, at jeg skulle blive ved, og i dag er jeg sindssygt glad for det,” siger han.

Hans oprindelige tanke om at blive en stjerneadvokat blev til gengæld droppet tidligt på studiet.

”Jeg havde oprindeligt et håb om at blive en *hot shot*-advokat, men jeg så hurtigt, at det indebar at opgive friheden. Du skal igennem så mange trin for at komme øverst på advokatkontoret. Omvendt kan det gå hurtigt som selvstændig, hvis du er dygtig og arbejdsom.”

Jurastudiet gennemførte Andreas von der Heide med den trang til hurtigt, intenst arbejde, der karakteriserer hans liv. Han brugte to uger på at læse op til sine eksamener. Her arbejdede han med Les Deux fra 8 til 17, hvorefter han læste pensum og lavede opgaver til 3 om natten. Eksamenerne udløste typisk et 7 eller 10-tal.

Det handlede ikke kun om, at det er vigtigt at gøre sine ting færdige. Jura er i dag et arbejdsredskab for Andreas von der Heide – også i en modevirksomhed.

”Det er ikke mig, der direkte skriver kontrakterne med leverandører og kunder, men jeg forstår dem. Og jeg vinder meget på, at jeg har lært at analysere en situation og handle ud fra det.”

#### Ansvar følger med

Les Deux og firmaets 15 medarbejdere holder til på et 600 kvadratmeter stort kontor på Frederiksberg. Her møder medarbejderne – ’drene’, som Andreas von der Heide kalder dem – ind mandag og fredag. Resten af ugen kan de arbejde, hvor og hvornår de vil. Det giver dedikerede, fleksible medarbejdere, mener Andreas von der Heide.

”Mine drenge føler sig som en lige så stor del af Les Deux som mig, selv om de ikke ejer firmaet. Det er sådan, det skal være. I dag er det ikke nok for folk at have et 8-16 job. De sætter sig selv og deres egen udvikling først, også hvis de er ansat i en virksomhed, og det skal vi være med på,” siger Andreas von der Heide.

Det ser ud til at virke. Flere af drengene har fået tatoveret Les Deux-logoet på sig. Og de mødes en gang om ugen til løb eller en omgang crossfit, bare fordi det er hyggeligt.

Selv har Andreas von der Heide måttet blive hjemme den seneste halvanden måned. Tre diskusprolaps har holdt ham i sengen. Den første fik han efter at have løbet 250 kilometer gennem Sahara på seks dage.

”Jeg har dyrket meget ekstrem sport. Jeg kan godt lide det psykologiske i at søge grænser. At teste, hvor langt jeg kan komme ud, før jeg bukker under,” forklarer han.

Professionelt fik han testet sine egne grænser, da han under studiet i en kort overgang arbejdede på Joe and the Juice, hvor han blev ansat af ejeren Kaspar Basse. Det blev et møde med en utraditionel form for ledelse.

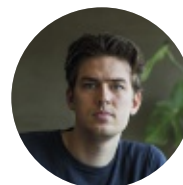
”Første gang jeg kom derind, smækkede Basse en stak papirer på bordet



Da Andreas von der Heide stiftede Les Deux, anede han intet om tøjbranchen. Det var et stort plus, mener han.

og sagde: ’Du læser jura. Du er nu juridisk ansvarlig her i firmaet’. Jeg fik et kæmpe ansvar fra dag ét, og det har jeg lært meget af,” siger Andreas von der Heide.

”Jeg kan godt lide, at der er en direkte vej til succes, hvis man er dygtig og ansvarsbevidst. I dag prøver jeg at gøre det samme, som Basse gjorde for mig: Få unge talenter til at præstere supergodt.” ◀



## ANDREAS VON DER HEIDE

- ▶ 29 år. Cand.jur. Stifter og ejer af tøjmærket Les Deux. Bor på Frederiksberg med sin hustru, der er advokat. Sammen har de et barn.
- ▶ 2011: Stifter virksomheden Les Deux med venen Virgil Nicholas.
- ▶ 2012: Gennemfører Iron Man Copenhagen.
- ▶ 2016: Uddannet cand.jur. fra KU.

# En dag med...

## Københavns Politis direktør, Anne Tønnes

**Anne Tønnes** har siden juni 2017 være øverste leder af Danmarks største politikreds. Hun har ansvar for cirka 3.000 ansatte, heraf 2.000 politifolk, et budget på 1,6 mia. og 750.000 borgeres tryghed. Hverdagen byder på tæt dialog med kredsens fire borgmestere, håndtering af bandekonflikten og at stå i spidsen for den strategiske stab, som træder sammen ved store uvarslede hændelser som ekstremt vejr og terror.

Af Eva Bøgelund Foto Jacob Nielsen

6:00

Politidirektør Anne Tønnes' arbejdsdag begynder hjemme på Frederiksberg kl. 6. Før hun spiser morgenmad med sin familie, læser hun politikredsens døgnrapport og skimmer de seneste presseklip. Så kører hun ind til Politigården, hvor hun møder omkring 8.00.



### ANNE TØNNES

- ▶ Politidirektør for Københavns Politi fra 2017
- ▶ Politidirektør, Midt- og Vestsjællands Politi 2015-17
- ▶ Vicepolitidirektør, Københavns Politi, 2013-15
- ▶ Før det Rigspolitiet, Midt- og Vestsjællands Politi, Holbæk Politikreds, Justitsministeriets departement og Registertilsynet.
- ▶ Cand.jur. 1988



8:30

Anne Tønnes har læst op på dagens møder i går søndag, men der ligger allerede nye sagsmapper og mails og venter. Hver dag byder på et omfattende mødeprogram – som ofte må ændres i sidste øjeblik, når der sker noget uforudset. Da der blev skudt på Nørrebro, ændrede det alle planer. Sådan må det nødvendigvis være.

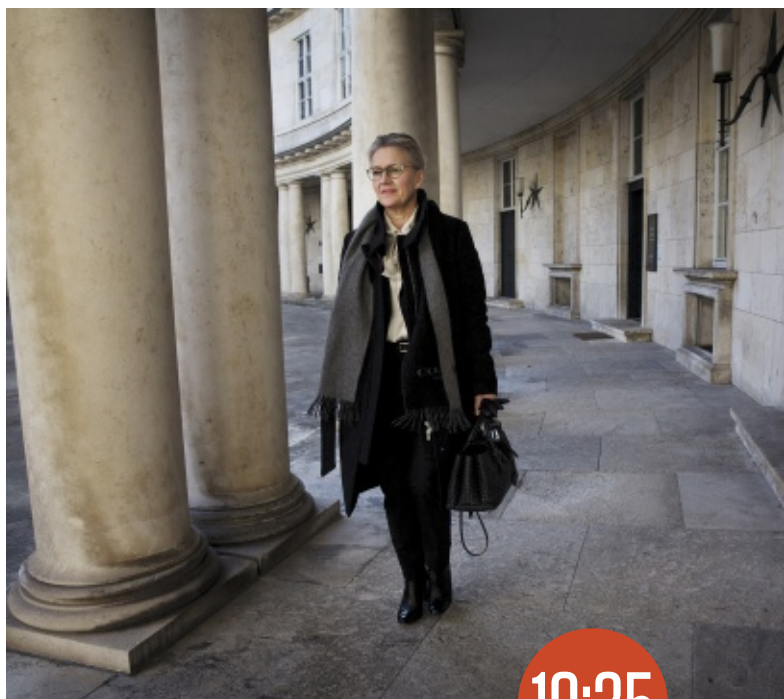


9:00

I stabsrummet. De fleste dage starter med, at den øverste ledelse – Anne Tønnes, chefpolitiinspektør Jørgen Bergen Skov (tv.), chefanklager Ida Sørensen og stabschef John Vestergaard – mødes til et kort morgenmøde. Direktionssekretariatschef Majbritt Kjeldstrøm Lund (tv.) deltager også. Chefpolitiinspektøren gennemgår de væsentligste hændelser i døgnrapporten og kalenderen i forhold til kommende opgaver. I dag får den øverste ledelse også en status på forbedringer af den tekniske understøttelse af politidirektørens strategiske stab, som træder sammen i krisesituationer.



10:40



På vej til Tårnby Rådhus. Københavns Politikreds dækker kommunerne København, Frederiksberg, Dragør og Tårnby, og Anne Tønnes har et godt og tæt samarbejde med borgmestrene både formelt og uformelt. I dag skal hun til hilse-på-møde med Tårnby's nye borgmester, Allan S. Andersen (S), som trådte til 1. januar.

10:35



12:30

Politiets kapacitet i Københavns Lufthavn skal øges med mere mandskab og større lokaler, fordi lufthavnen har ambitiøse vækstplaner, som politiet skal understøtte. Anne Tønnes kigger forbi lufthavnen på vej hjem fra Tårnby for at få en hurtig status. Vicepolitinspektør Rasmus Agerskov Schultz viser rundt. Undervejs kigger hun ind og hilser hun på de medarbejdere, der er på arbejde – det gør hun altid, når hun er ude, også selv om tiden er knap, fortæller folk omkring hende.

14:30



Tilbage på Politigården. I dag over middag har Rigspolitiet offentliggjort årets tryghedsmåling. Det er første måling efter bandekonflikten, som har plaget københavnere. Anne Tønnes sikrer, at tryghedsmålingen er sendt direkte til borgmestrene og tjekker op, om der er kommet nogle pressehenvendelser. Det er der ikke endnu.

14:50



Kl. 15 skal Anne Tønnes være klar i Parolesalen. Traditionen tro inviterer politidirektøren med jævne mellemrum nyligt jubilerende og pensionerede medarbejdere til en sammenkomst. Der bliver udvekslet røverhistorier. Alle hygger sig.

16:00



Statusmøde om Københavns Politis udviklingsplan, KBH2020, som Anne Tønnes er ansvarlig for. Da mødet slutter ved 16:30-tiden, venter mindst to chefer, som om eftermiddagen stak hovedet ind om sager, der kræver afklaring, inden dagen slutter.

*“Hvis jeg skal beskrive Grønlands  
Selvstyre med 3 ord, vil det være  
spændende, udfordrende og vigtigt.  
Spændende, fordi vi har så mange  
forskellige opgaver. Udfordrende, fordi  
opgaverne ofte er meget komplekse.  
Vigtig, fordi det vi beslutter, har  
betydning for borgeren.*

*Mit arbejde giver mening, når det giver  
mening for borgeren.”*

**Janus Chemnitz Kleist**

Departementet for Erhverv,  
Arbejdsmarked og Handel



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

**NAALAKKERSUISUT**  
GOVERNMENT OF GREENLAND



# GADGETS & APPS

Af Morten Bay, journalist og forfatter

## Verdens bedste mobilkamera

# ANMELDERNE ER VILDE MED SAMSUNGS NYE TOPMODEL

På ydersiden er der ikke så meget nyt at se på Samsungs nye GALAXY S9-smartphone, men der er sket en del under overfladen. Kameraet på den store model S9+ er fx netop blevet udnævnt til verdens bedste mobilkamera p.t. af DxOMark Mobile, der anses for at være de førende eksperter på området.

Ud over at have et dobbeltkamera ombord er blændeåbningen på S9+ sat til f/1.5, så kameraet lukker mere lys ind end nogle af konkurrenterne. Både S9 og S9+ har også fået en opgradering af CPU'en, så telefonen er hurtigere end nogensinde. Ligesom forgængeren kan du putte to SIM-kort i telefonen eller lade det ene erstatte af et microSD-kort og udvide lagerpladsen fra 64GB op til 400GB. Men når det gælder skærmen, batteriet og resten af telefonens funktionaliteter, er det meste ligesom på sidste års model.



## TIL DEN LILLE SKÆRM

Disse apps skal du downloade i denne måned:



### Focus Keeper

🍎 iOS

De fleste ved godt, at man bedst holder koncentrationen oppe over længere tid ved at holde jævnlige pauser. Men det kan være svært at opretholde pause-disciplinen, når man lige er midt i et godt arbejdsflow. Som navnet antyder, hjælper Focus Keeper dig med at holde fokus ved at tvinge dig til at holde fem minutters pause hvert 25. minut og en længere pause efter to timer. Appen registrerer også din produktivitet over flere dage, så du kan udfordre dig selv og blive bedre til at holde både pauser og fokus.



### Mapillary

🍎 iOS 🤖 Android

Google Street View kan være enormt hjælpsomt, når du prøver at finde ud af mere om din destination, end du kan se på et anonymt Google Maps-kort. Men ofte har Googles kamerabil været forbi for længe siden, og virkeligheden ser ikke helt ud, som den gør på Street View. Mapillary er et alternativ til Street View, der vedligeholdes af brugerne, og derfor kan den være mere opdateret end Googles tjeneste. Hvis du bruger Street View meget, er Mapillary derfor værd at installere.



### Crypto News

🍎 iOS 🤖 Android

Kryptovaluta kryber længere og længere ind i vores virkelighed. Hvis du er begyndt at holde øje med, og måske også investere i bitcoin eller en af de andre kryptovalutaer, bør du overveje at installere Crypto News. Appen, der kommer fra websitet Investing.com, giver dig ikke bare de seneste nyheder og kryptovalutaer, men holder også øje med kursen på over 1.300 forskellige kryptovalutaer og alternative møntfødder.

Billån med  
MEDLEMS-  
FORDELE

# Få en ny bil for under 2.500 kr./md.

Er du medlem af Djøf, kan du nu låne til en ny bil på ekstra gode betingelser. Her er ingen skjulte gebyrer eller ekstraordinære omkostninger - du betaler for oprettelse, og får en lav variabel rente på 2,95 % p.a.

## Billån med medlemsfordele - 2.446 kr./md. før skat

- Løbetid: 84 måneder • Udbetaling: 44.000 kr. (20 %)
- Bilens pris: 220.000 kr. • Lånebeløb: 176.000 kr.
- Variabel rente: 2,95% p.a. • Debitor rente: 2,98% p.a.
- Samlede låneomkostninger: 185.510 kr. • ÅOP: 4,59%
- Samlet tilbagebetaling ekskl. udbetaling: 205.499 kr.
- Rentesatserne er variable og gældende pr. 1. januar 2018

Billån med medlemsfordele kræver almindelig kreditgodkendelse. Bilen skal kaskoforsikres. Udgifter til forsikring er ikke medregnet. Renten gælder ved oprettelse af nye billån samt ved overførsel af billån fra andre banker/finansieringsselskaber. Der er 14 dages fortrydelsesret på lånet.

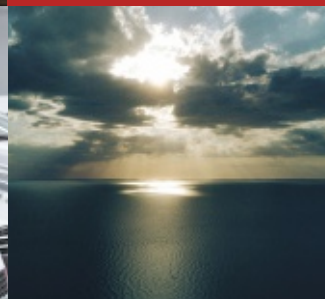
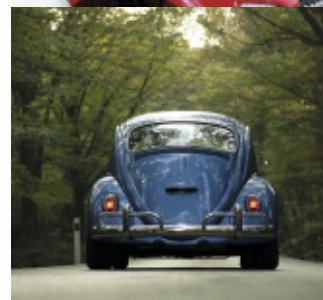
## BILLIGT BILLÅN - BEREGN NU

Beregn selv eller søg billån på: [lsb.dk/djoef](http://lsb.dk/djoef)

## BILLIGT BILLÅN - RING NU

Ring: Ring 3378 1975 hvis du vil tale billån med en personlig rådgiver

Online: Gå på [lsb.dk/djoef](http://lsb.dk/djoef) og 'vælg book' møde. Så kontakter vi dig.



Lån & spar

din personlige bank

# STUDIELIV

Influencer:

## Studiejob med 56.000 følgere

En ny form for reklame har indtaget de sociale medier. *Influencers* reklamerer subtilt for virksomheder og produkter på en måde, så det ikke virker som reklame. 23-årige **Cecilie Feo Feline** gør det på sin Instagram-profil.

Af Emil Gjerding Nielson Foto Jacob Nielsen

**D**et startede med en interesse for billedredigering. Hun delte hverdagsglimt som fx træningsture og cafébesøg på det sociale medie Instagram, blot for sjov. I dag er det blevet til en forretning for den 23-årige Cecilie Feo Feline, der til daglig er i gang med sin cand.merc.-kandidat på CBS. I 2015 vandt hun skønhedskonkurrencen Miss Universe Denmark, og den titel kickstartede hendes karriere som influencer.

Det er stadig hverdagsglimt, hun deler med sine nu lidt over 56.000 følgere. I dag sker det dog oftest med en dertilhørende 'reklame' for forskellige virksomheder som Nocco og shapeit.dk.

Hun er influencer, et nyt begreb i marketingbranchen, som betyder, at virksomheder gør brug af hendes følgerbase til at nå et publikum, de ellers ikke ville fange.

**” Alt, hvad jeg deler, skal jeg kunne stå inde for.**

**❓ Hvornår begyndte du første gang af få henvendelser fra virksomheder?**

”Da jeg havde omkring 5.000 følgere på Instagram, begyndte det så småt at komme. Mange vidste ikke, hvad Instagram kunne bruges til tilbage i 2014, og det gjorde jeg heller ikke.”

**❓ Hvad tilbyder virksomhederne dig?**

”Både produkter og penge. Typisk er det de store virksomheder, der tilbyder penge, mens de mindre som regel tilbyder deres produkter.”

**❓ Er der nogen virksomheder, du ikke vil reklamere for?**

”Helt klart. Jeg er af den opfattelse, at alt, som jeg deler, er noget, jeg skal kunne stå inde for. Alt, jeg reklamerer for, skal jeg selv kunne finde på at bruge penge på eller købe alligevel, hvis det ikke var sponsoreret. For mig er det vigtigt, at folk følger mig som person, og at de ikke kun følger, de følger en masse virksomheder, som jeg samarbejder med.”

**❓ Er du ikke bange for at blive stemplet som overfladisk af fremtidige arbejdsgivere?**

”Nej, jeg tænker egentlig mest på mine sociale medier som en fordel, men det kommer selvfølgelig an på, hvordan man som person anvender mediet. Min kandidat er jo i høj grad baseret på kommunikation, og derfor er det nok naturligt at finde sådanne medier

interessant. Jeg tror altid, det vil være en fordel at kunne bruge sociale medier, om det så er Instagram, LinkedIn eller noget tredje.”

**❓ Har du i kraft af dine mange følgere et ansvar som en form for rollemodel?**

”Ja, især i forhold til skønhedsidealiser. Jo flere følgere man har, jo mere er man med til at påvirke folk. Man skal ikke tage alt på Instagram for gode varer. Det er selvfølgelig en kliché, man hører ofte, men det er bare vigtigt at være opmærksom på, at det ikke er det fulde billede, der bliver vist på sociale medier.”

**❓ Hvordan ser du, at rollen som influencer kommer til at udvikle sig de næste par år?**

”Jeg tror kun, det bliver større. Folk er generelt trætte af reklamer på den traditionelle måde, og dér er det bare rarere at få det serveret gennem personer, der rent faktisk tror på det, de reklamerer for. Det er lidt ligesom at få en anbefaling fra en bekendt, det virker altid mere troværdigt end en tv-reklame eller annonce i avisen.”

**❓ Kunne du forestille dig at arbejde som influencer på fuld tid?**

”Jeg vil bestemt ikke udelukke det, men jeg er på nuværende tidspunkt rigtig glad for også at have noget andet ved siden af, herunder min kandidat. Jeg tror, jeg venter spændt og ser, hvad fremtiden bringer.” ◀

For Cecille Feo Feline er det vigtigt at blive fulgt som person og ikke som reklamesøjle for et produkt.





## MAJA HORST

- ▶ **2014-** Professor i Forskningskommunikation, Københavns Universitet (KU).
- ▶ **2014-** Medlem af Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd.
- ▶ **2011-** Institutleder, Institut for Medier, Erkendelse og Formidling.
- ▶ **2009** Videnskabsministerens Forskningskommunikationspris.
- ▶ **2008-2011** Ph.d.-skoleleder, Copenhagen Business School (CBS).
- ▶ **2007-2011** Lektor, CBS.
- ▶ **2004-2006** Adjunkt, CBS.
- ▶ **2003** Ph.d. i Videnssociologi, CBS.
- ▶ **1999-2003** Ph.d.-studerende, CBS og KU.
- ▶ **1996** Cand.comm., Roskilde Universitetscenter.



## ALAN IRWIN

- ▶ **2015-** Vice-president for Entrepreneurship & Innovation, Copenhagen Business School (CBS).
- ▶ **2007-** Professor ved Department of Organization på CBS.
- ▶ **2007-2014** Forskningsdekan, CBS.
- ▶ **2004-2007** Professor i videnskabs- og teknologipolitik, University of Liverpool.
- ▶ **1991-2004** Underviser og professor, Brunel University, London.
- ▶ **1980-1991** Lektor m.v., University of Manchester.
- ▶ Har udgivet en række bøger og artikler om videnskabs- og teknologipolitik.



Foto: Blarke MacCarthy/CBS

Universiteterne skal være gode til at integrere bl.a. innovation og tradition, hvis de fortsat skal have en berettigelse, mener de to forfattere.

## Debat

Fremtidens universiteter:

# Vi har brug for en mere ambitiøs universitetsdebat

Af Maja Horst og Alan Irwin

**U**niversiteter er blevet noget, mange mennesker har en mening om. Men desværre hænger den offentlige debat fast i en uproduktiv konflikt mellem *samfundsiingeniører* og *frihedskæmpere*. Førstnævnte klager over, at universiteterne ikke er gode nok til at omsætte forskning til innovation og til at uddanne arbejdsmarkedsrelevante kandidater til konkurrencestaten. Imens forsvarer frihedskæmperne det frie universitet og de studerendes og ansattes ret til selv at bestemme, hvad de skal bruge deres tid på.

Begge positioner overser imidlertid virkelighedens kompleksitet og de otte danske universiteters forskellighed. Konflikten giver heller ikke plads til at diskutere de mange udfordringer og muligheder, som universiteterne står overfor i disse år.

Fx medfører den digitale udvikling ikke kun nye læringsmetoder, men også fundamentale spørgsmål om inklusion, livslang læring og samfundsmæssig sammenhængskraft, når arbejdsmarkedet forandres grundlæggende. Den teknologiske udvikling er ikke kun et spørgsmål om at finde tekniske løsninger på samfundets store udfor-



dringer. Den stiller også grundlæggende spørgsmål om dannelse og demokrati. I den situation kan universiteterne spille en central rolle som vidensbaseret forandringskraft, der bidrager til at skabe fremtidens gode samfund.

Men desværre risikerer den fastlåste debat om universiteterne at gøre dem irrelevante, hvis de af hensyn til frihedskæmperne ikke tør engagere sig ordentligt i samfundets problemer og af hensyn til samfundsingeniørerne ikke tør se længere frem end til umiddelbar nytte i de næste fem år. Det hjælper i den sammenhæng ikke, at vi ofte italesætter universiteterne i en stemning af krise: Nedsikringer på uddannelser, vigende finansiering af forskning og manglende samarbejde med erhvervsliv og samfund. Hvis universiteterne reagerer på denne debat med tilbagetog og mismod, så er vi for alvor i knibe.

#### Har forskellige styrker

I stedet skal universiteterne gribe samtidens udfordringer som en anledning til at nyfortolke, hvad deres rolle skal være i fremtidens samfund. Det kræver for det første, at vi får øjnene op for, at alle danske universiteter er forskellige og har hver deres styrkeposition. I stedet for konstant at bede dem konkurrere med hinanden på standardiserede parametre, bør vi sørge for, at de hver for sig formulerer deres egen vision om et unikt bidrag til samfundet.

For det andet skal vi proaktivt forholde os til, at universiteternes vidensmonopol er brudt for længe siden. Der produceres store mængder viden i virksomheder, tænketanke og interesseorganisationer. Desuden bliver viden i mange sammenhænge bedre, når den skabes i samarbejde med aktører uden for universitetet. Frem for at være bange for at få deres vidensautoritet udfordret bør universiteterne offensivt definere sig selv som den centrale samarbejdsplatform for skabelse og udveksling af viden i samfundet. I et system med mange vidensproducenter er der brug for uafhængig kvalitetskontrol og mediering.

For det tredje skal universiteterne reagere på et arbejdsmarked i hastig forandring. Det er meget svært at forudsige, præcis hvilke kompetencer og færdigheder arbejdsmarkedet vil have brug for i fremtiden. Det eneste, vi ved med sikkerhed, er, at kandidaterne ud over deres basale grundfaglighed skal være fleksible og i stand til at tilegne sig nye kompetencer og lære igennem hele livet. Det er muligt, at efteruddannelse bliver det mest presserende uddannelsesbehov i fremtiden, så hvordan indretter vi universitetssystemet, så det fungerer som en platform for livslang læring?

**”Dertil kommer, at de negative konsekvenser af jagten på citationer har fået nogle til at tale om videnskabens krise.**

#### Stigende polarisering

Endelig må vi forholde os til de faktiske forhold i hjerneindustrien. I takt med at videnskaben som globalt system er vokset eksplosivt, er der opstået en lang række forskellige forsøg på at måle og systematisere dens kvalitet. Mange af disse forsøg stammer fra forskerne selv, men målesystemerne har fået tiltagende indflydelse på ansættelse og forfremmelse samt tildeling af bevillinger og andre ressourcer. Det har ført til en stigende polarisering af forskningsarbejdsstyrken.

I den ene ende får nogle få eliteforskere stor støtte og opmærksomhed, og de kan flytte rundt mellem universiteter, alt efter hvor de får det bedste tilbud – ligesom fodboldstjerner. I den anden ende forvandles en stigende mængde almindelige forskere til et akademisk



Bogen **'Hvad vil vi med universiteterne?'** af Maja Horst og Alan Irwin er udkommet på Informations Forlag.

prekariat med usikre ansættelses- og karrierevilkår. Det skaber let forvitring af den interne sammenhængskraft på universitetet.

Dertil kommer, at de negative konsekvenser af jagten på citationer og publikationer har fået nogle til at tale om videnskabens krise, fordi en stigende mængde resultater tilsyneladende ikke kan gentages. Indtil videre har universiteterne været alt for tilbageholdende med at forholde sig til disse spørgsmål.

Universiteterne skal løfte en dobbelt forpligtelse. De skal både bidrage til samfundsmæssig udvikling, og de skal også bevare, respektere og understøtte sandhed og kritisk tænkning. Det, som gør universiteter til en unik samfundsinstitution, er kombinationen af disse to forpligtelser og kravet om, at de tildeles lige meget vægt. Man kan ikke nedprioritere en af dem, uden at det på sigt vil true universitetets overlevelse.

Universiteternes fortsatte eksistensberettigelse afhænger derfor af, at de til stadighed kan kombinere disse to forpligtelser. Det er ikke let. Det kræver, at man integrerer forskellige ting: Frihed og nytte, behovet for excellence med behovet for diversitet, og ønsket om innovation med ønsket om at bevare en tradition. Det kan man ikke give en universel og endegyldig opskrift på, hvordan man gør. Men vi kan starte med at anerkende, at vi har brug for en debat, der ikke hænger fast i en forsimplet og forældet konflikt. ◀

**SKRIV DIN MENING  
OM INDLÆGGET**

Har du en kommentar til Maja Horsts og Alan Irwins debatindlæg om universiteterne? Så gå ind på webadressen nedenfor og skriv dit bidrag til debatten.



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



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





# ”Det kræver en særlig ydmyghed at bruge andre folks penge”

Det er sværere at være leder i det offentlige end det private. Det skal laves om, mener koncerndirektør i Nykredit, **David Hellemann**. Han har ingen formel, men en klar holdning. For ham handler ledelse om ordentlighed, respekt og tilstedeværelse.

Af **Troels Kølln** Foto **Jacob Nielsen**

**D**avid Hellemann er altid flyttet ind på det kontor, der nu engang er stillet til rådighed. Hvis det var godt nok til forgængerens, er det godt nok til ham.

Men det blev nu alligevel for meget med de store stole i hvidt læder.

”Da jeg var blevet mobbet længe nok af de andre, spurgte jeg, om vi ikke havde nogle andre stole stående nede i kælderen,” bemærker han.

Det giver sig selv, at det aldrig kom på tale at købe nye stole. David Hellemann er en mand, der ikke rutter med tegnebogen.

”Jeg har stor respekt, når jeg bruger andre folks penge,” griner han, ”det kræver en særlig ydmyghed.”

David Hellemann sidder i tilknapet hvid skjorte, jakken hænger over stole-ryggen. En klingende klar vintersol kaster skygger på kontorets høje, brune træpaneler.

Her er en mand, der om nogen kender værdien af stram økonomistyring og stærk ledelse. I små 20 år har han haft lederstillinger i den offentlige og private sektor, hvor hans fornemmeste opgave har været at stramme til, optimere, forbedre.

## Sulten efter forretning

Der var hårdt brug for Hellemanns handlekraft, da Nykredit i 2016 gjorde sig klar til en børsnotering. To tredjedele af de øverste 50 ledere i virksomheden er de seneste år skiftet ud eller tildelt nye opgaver. Der har hastigt skullet findes nye kompetencer og idéer for at gøre Nykredit til en attraktiv investering.

”Vi havde brug for en anden lønsomhed i virksomheden. En øget sult efter at lave forretning, mere drive og kundeorienteret opmærksomhed. Speederen skulle trykkes i bund for at tiltrække investorer,” forklarer Hellemann.

Det var en af de markante omstillinger, der indimellem er nødvendige. Og missionen lykkedes, selvom det ikke blev via

”  
*Speederen  
skulle  
trykkes i  
bund for at  
tiltrække  
investorer.*

” De der store ryk, de store skifter, det ville have været svært i det offentlige. Der er ikke kultur for abrupte forandringer. Det kan også være en god ting, fordi der er meget grundige processer i bureaukratiet – men indimellem er der brug for at rykke hurtigt.

en børsnotering. Fem pensionskasser gik sammen om at købe 17 procent af Nykredit.

Men det var også en omstilling, som Hellemann ikke havde kunnet gennemføre alle steder.

”De der store ryk, de store skifter, det ville have været svært i det offentlige. Der er ikke kultur for abrupte forandringer. Det kan også være en god ting, fordi der er meget grundige processer i bureaukratiet – men indimellem er der brug for at rykke hurtigt,” siger Hellemann.

Nu generaliserer og karikerer han naturligvis. Men der er vitterlig en udfordring med de strukturelle forhold for ledelse i den offentlige sektor, mener han.

”En af de største forskelle på det private og offentlige arbejdsmarked er, at reguleringen af arbejdstid og løn er langt mere rigid i det offentlige. Det gør det ganske enkelt sværere at være leder”, siger David Hellemann.

”Se fx på sundhedsvæsenet, hvor der er mange forskellige faggrupper på samme arbejdsplads. Sygeplejersker, sundhedsassistenter, portører, læger, servicepersonale... De har alle relativt firkantede rammer i deres overenskomster og arbejdstidsregler. Som leder er du derfor nødt til at kunne alverdens regler, når du skal styre organisationen. Det er unødigt bundet og svært at få til at spille sammen.”

#### Ikke op, men ud

David Hellemann kender alt til livet som offentlig leder. Som departementschef i Finansministeriet har han indtaget rollen som landets måske mest indflydelsesrige embedsmand.

På den ene side var han ministerens og regeringens rådgiver, på den anden side adm. direktør for en stor organisation med over 1.500 ansatte.

”Det er en opslidende stilling. Sindssygt spændende, fordi man er med til at forbedre det danske samfund på alle mulige måder. Men også en stilling, hvor man ikke har tid til andet. Det er ikke noget, du begiver dig ud i to gange,” siger Hellemann.

Men erfaringen kan bruges igen og igen, og den har David Hellemann taget

**🗨 Du var departementschef i Finansministeriet under lærerlockouten i 2013. En omtalt sag, der nu har vist sig at spille en afgørende rolle i de offentlige overenskomstforhandlinger. Hvad tænker du om det?**

”Altså... overenskomstforhandlingerne med lærerne dengang foregik i Kommunernes Landsforening, ikke i Finansministeriet, selv om nogle tror anderledes,” siger Hellemann.



med videre som medlem af regeringens ledelseskommission, der dette forår skal komme sine anbefalinger til, hvordan man øger kvaliteten af ledelse i det offentlige.

”En af udfordringerne i den offentlige sektor er, at en stor del af ledernes tid og fokus går opad imod det politiske system snarere end ud mod borgerne og medarbejderne. Vi er derfor optaget af, hvordan man får fokus på den daglige drift og sætter borgerne i centrum i offentlig ledelse,” siger Hellemann.

”Det er klart, at vi også kigger på ledelsesrummet. Er overenskomster og arbejdstidsaftaler indrettet på en måde, der giver rum til, at man kan indrette sig lokalt på den måde, der giver bedst mulighed for at give god service til borgerne? Arbejdsmarkedets parter på



David Hellemann har bl.a. været med til at omstille Nykredit, så finans kæmper kunne børsnoteres. I stedet blev en del af Nykredit solgt til syv pensionselskaber.

### 3 GODE RÅD TIL LEDEREN DER VIL SKIFTE FRA DET OFFENTLIGE TIL DET PRIVATE

**1 Så er det ikke værre...**  
Mit bedste råd må være at sige, at så er forskellen jo heller ikke større. Det er grundlæggende de samme mål, du skal opnå som leder alle steder: Kan du formå at skabe en velfungerende enhed? Kan du formå at sætte en klar retning? Gider du følge op på, om de andre også går samme sted hen? Om det rent faktisk sker?

**2 Hav øget fokus på bundlinjen**  
Der er en klar bundlinje i en privat virksomhed, og det har stort fokus. Det eksisterer ikke på samme måde i det offentlige. Det betyder, at du indimellem skal tage hurtigere beslutninger og ikke har samme tid til en lang og grundig proces.

**3 Vær dig selv**  
Det vigtigste er, at du tør være dig selv. Som leder skal du stå for det, du også personligt står for – ikke bare, hvad du tror er forventet af dig. Hvis du kan det, kan du fungere som leder, uanset om du er i det offentlige eller private.

det offentlige område bør gøre en fælles indsats for at modernisere og smidiggøre dem.”

Et andet spørgsmål er, om det er de rigtige personer, der er ledere i dag.

”God ledelse kræver lysten til at være sammen med mennesker, inspirere mennesker, lære af dem. Hvis man primært har lyst til at sidde bag skrivebordet og fordybe sig i faglighed, så er det superfint. Man skal så bare ikke være leder,” siger Hellemann.

”Det er dér, mange organisationer tit går fejl – og nok særligt i den offentlige sektor. Lidt karikeret er der fortsat mange steder en tradition for, at de, der er fagligt dygtige, automatisk er dem, der bliver udnævnt til ledere. Men som leder skal man have lyst til at bruge mere tid på ledelse end faglighed. Og man skal ikke ødelægge

dygtige specialister ved at gøre dem til ledere.”

Derfor er det afgørende at få placeret de rette mennesker de rette steder, mener Hellemann. Præcis som dengang, han kom til Nykredit.

”Hvis der er offentligt ansatte ledere, som ikke vil eller kan udvikle, så bliver man nødt til at se på, hvordan man kan afvikle dem. Og med større hastighed end tidligere. Hvorfor? Så borgere og medarbejdere ikke lider under dårlig ledelse.”

#### Ordentlighed og respekt

Det har aldrig været givet, at David Hellemann skulle sidde i skjorte og slips på et brunt kontor som direktør i en finanskoncern. I barndomshjemmet arbejdede moren som HK'er på skiftende arbejdspladser, faren som lokal formand

for Specialarbejderforbundet i Aalborg.

*Du kommer fra en arbejderbaggrund og er første akademiker i familien. Hvordan er det at have en arbejdsgiverrolle i dag?*

”Det er ikke en dimension, jeg tænker over. Men det er klart, det har præget mig at komme fra det, man kunne kalde almindelige kår. Jeg vil sige, at jeg altid er gået op i ordentlighed. Det, at man opfører sig ordentligt over for dem, man møder, uanset hvem det er,” siger han.

Det gjaldt ikke mindst i Finansministeriet.

”En vellykket forhandling kræver en dygtig minister og gode oplæg fra departementet. Men den afhænger lige så meget af, om den daglige infrastruktur fungerer. Er kaffen varm og frokosten i orden? Føler gæsterne sig budt velkomne? Er der rent og pænt? Alt det, som bliver varetaget af servicemedarbejdere, er lige så vigtigt som det komplicerede notat. Derfor bør der være samme respekt om det arbejde, der ikke lige er de fine, akademiske djøf-opgaver,” siger Hellemann.

### God ledelse kan ikke sættes på formel

Mens David Hellemann var direktør i Nordea, skulle antallet af filialer reduceres, og der blev derfor lavet adskillige grundige analyser af, hvilke områder i landet der var mindst profitable. Uanset hvor mange socio-økonomiske variable de regnede med, kom de frem til samme konklusion.

”Det var tæt på ligegyldigt, hvor filialen lå henne. Det afgørende var, om der var en dygtig chef i afdelingen. Det var den største indikator for succes,” siger David Hellemann.

*Og hvad kendetegner så den dygtige leder?*

”Det er i hvert fald ikke noget, du kan regne dig frem til. De fleste kan se, når der eksisterer god ledelse. Medarbejderne trives, produktet er godt, det er let at rekruttere kvalificeret arbejdskraft. Alligevel er det supersvært at sætte god ledelse på formel. God ledelse er et spørgsmål om holdning,” siger Hellemann.

”Som leder er det vigtigt at være sig selv. Nogle vil sige, at jeg er meget ligefrem. Det er rigtigt. Men det er også en del af den, jeg er.

”De fleste kan se, når der eksisterer god ledelse. Medarbejderne trives, produktet er godt, det er let at rekruttere kvalificeret arbejdskraft.”



## BLÅ BOG DAVID HELLEMANN

- ▶ Født 1970 i Aalborg.
- ▶ Cand.scient.pol.
- ▶ 2016- Koncerndirektør, Nykredit
- ▶ 2014-2016 Direktør, Nordea
- ▶ 2010-2014 Departementschef, Finansministeriet
- ▶ 2010 Partner i McKinsey & Company
- ▶ 2007-2010 Økonomidirektør, Danmarks Radio
- ▶ 2005-2007 Afdelingschef, Finansministeriet
- ▶ 1996-2005 Kontorchef, chef- og specialkonsulent og fuldmægtig, Finansministeriet
- ▶ Bor i Værløse med sin hustru, Betina Hellemann. Sammen har de to døtre.

## HELLEMANN OG ØGENAVNENE

Hellemann har aldrig været bange for at skære i medarbejderstaben, hvis en uholdbar økonomi skulle rettes op. Det er nærmest blevet Hellemanns vartegn i offentligheden og har med tiden givet ham øgenavne som Budgetbissen og Hellemann-provinsen. Sidstnævnte døbte de ansatte i DR ham på grund af de store besparelser, han gennemførte som direktør.

”Det siger vist mere om situationen end mig,” smiler Hellemann.

”Det er klart, at når du bliver ansat til en opgave, der krævede nedlæggelsen af hver syvende stilling i DR, så er det ikke sjovt for de involverede. Det var en hård periode, men det blev gjort, og i dag er økonomien i DR sund. Så det var jo den rigtige beslutning.”

Og det gør det nemmere for alle at agere, når man siger sin mening ligeud. Det gør livet meget mindre kompliceret.”

David Hellemann er en uhøjtidelig mand. Han læser morgenaviserne, inden han møder ind på kontoret, men ellers kan han ikke komme i tanke om nogle særlige rutiner i arbejdet. For ham handler ledelse ikke om ritualer eller et særligt talent, men om at dukke op og være til stede i det daglige.

”Det er i hverdagen, man bedriver ledelse. Bare det at hilse på og høre, hvordan det går. Det er et spørgsmål om at have tid og lyst til at tale med – lytte til – kolleger og medarbejdere. Udviklingssamtaler og strategimøder er nødvendige indimellem, men det er i de daglige interaktioner, du skaber udvikling,” siger Hellemann.

”Og så skal du have lyst til at tage ansvar. Hvis du tænker, at problemet skal skubbes op og videre, så skal du ikke være leder. Når jeg selv vurderer de ledere, jeg ansætter, så kigger jeg efter, om de har lysten til at sætte retning og tage ansvar.”

*Hvad motiverer dig selv til at tage det ansvar?*

”Jeg har altid haft lyst til at finde en måde at gøre tingene anderledes, bedre. Den stærkeste måde at gøre det på er ved at få andres hjælp. Når du får det, så er du leder.” ◀



David Hellemann siger  
tingenen ligeud. Det gør  
livet mindre kompliceret,  
konstaterer han.

# Djøfere udvider kommunal dagsordenen

Jo flere djøfere der er i en kommune, desto længere bliver dagsordenen til byrådsmøderne. Det viser ny forskning. Men er det godt eller skidt for det lokale folkestyre?

Af Eva Bøgelund Illustration Bob Katzenelson

**I** kommuner med flere djøfere når flere sager politikernes bord. Det viser ny forskning fra Aarhus Universitet.

Forskerne har kortlagt antallet af jurister, økonomer og statskundeforskere ansat på Djøf-overenskomst i hver af de 98 kommuner i årene 2008-13 og samkørt det med de over 500.000 dagsordenspunkter til byrådsmøderne, som det løb op i hen over samme periode.

Facit i kort form: For hver ekstra djøfer i kommunen i forhold til den øvrige administration er der året efter i gennemsnit sat ét emne, såsom børnehaver eller biblioteker, mere på dagsordenen.

Forskerne har sammenlignet kommuner med færrest og flest djøfere og fundet markant forskel: Når djøferne er færrest, kan man forvente 36 forskellige emner på dagsordenen i løbet af et år, mens der er 79 i kommunerne med flest djøfere. Der er taget højde for diverse demografiske og politiske faktorer.

Djøfbladet har talt med lektor Henrik Bech Seeberg, Institut for Statskundskab på Aarhus Universitet, der er en af forskerne bag studiet.





**❓ Er det godt eller skidt, at flere sager når politikernes bord?**

”Mit udgangspunkt som forsker i den politiske dagsorden er, at det er uheldigt, hvis emner, der kræver politisk opmærksomhed, holdes bevidst eller ubevidst af den politiske dagsorden, fordi der så ikke handles på dem. Det kan være svært at vise en sådan dagsordensmanipulation, men man kan sagtens forestille sig i en dansk, kommunal kontekst, at nedslidte folkeskoler holdes af dagsordenen, fordi det fører til nye udgifter. Så i det omfang, at det djøfiserede embedsværk imødegår dette og er med til at skabe en bred dagsorden, så er det godt, at flere sager når politikernes bord.”

**❓ Afmonterer jeres analyse en ofte hørt påstand om, at det djøfiserede embedsværk har overtaget styringen af kommunerne fra kommunalpolitikere, som har svært ved at overskue sagernes mængde og kompleksitet?**

”Vi afviser i hvert fald den bekymring, at det djøfiserede embedsværk direkte fjerner emner fra politikernes bord for selv at tage sig af dem og derigennem overtage styringen i kommunerne. Men vores forskningsresultat ude-

lukker ikke, at kompleksiteten af de enkelte sager er vokset som følge af det djøfiserede embedsværk, så kommunalpolitikere reelt ikke længere ved, hvad de træffer beslutninger om. Det sidste kan vores analyser ikke kaste lys over.”

**❓ Er djøferne en del af problemet eller en del af løsningen på udøvelsen af lokaldemokratiet?**

”Lokaldemokratiet skal i dag løse mange og ofte komplekse problemer, og jeg tror, at en professionel forvaltning er en forudsætning for det. I forhold til at sikre demokratiet i kommunerne peger vores analyser på, at kommunalpolitikere skal kunne følge med et stadig mere professionaliseret embedsværk. Vi viser, at djøferne bringer flere sager til politikernes bord, og det er en stor udfordring for kommunalpolitikere at forholde sig til alt dette. Det skal de klædes på til, men jeg tror ikke, at det er det djøfiserede embedsværks opgave at løse denne opgave. Det ville fx et partisekretariat nok løse bedre.”



## OM STUDIET

► Artiklen 'Bureaucracy and the policy agenda' af Martin Bækgaard, Peter Bjerre Mortensen og Henrik Bech Seeberg er under udgivelse i tidsskriftet Journal of Public Administration Research and Theory. Artiklen udspringer af et større forskningsprojekt om årsager til, at emner kommer på den politiske dagsorden og konsekvenser heraf.

**❓ Hvilke kompetencer skal djøfere – som jo bl.a. er dine studerende – have med for, at de løser opgaven godt i forhold til kommunalpolitikere?**

”Vi træner vores studerende i at forstå en kompleks virkelighed og store mængder information og formidle det til kommunalpolitikere, som ofte ikke har de faglige forudsætninger for at forstå problemstillingerne. En vigtig del af det er at kunne navigere i en stor politisk organisation og agere bindeled mellem kommunens fagforvaltning – ingeniører, kemikere, pædagoger etc. – og det politiske niveau. Det er også en del af uddannelsen. Jeg mener, vores nyuddannede djøfere er godt klædt på.” ◀

**” Lokaldemokratiet skal i dag løse mange og ofte komplekse problemer, og jeg tror, at en professionel forvaltning er en forudsætning for det.**

Henrik Bech Seeberg, lektor, Institut for Statskundskab på Aarhus Universitet.

# Hvad er dit yndlingstal...

**Danske Spils udlovningsmidler til sport og foreningsliv.**

## **Hvorfor er tallet interessant?**

Det er Danske Spils overskud i 2017, som er gået til udlovningsmidlerne, der understøtter sport og foreningsliv i Danmark. Tallet er interessant, fordi det indgår i Kulturministeriets udlovningspulje og medvirker til sammenhængskraften i det danske samfund.

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

Tallet har ligget ret stabilt de seneste år og viser, at vi har en sund lotteriforretning, der år efter år sender overskuddet videre til de mange modtagere af udlovningsmidlerne.

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

Jeg vil stort set sige, at det er et tal, som alle medarbejdere i Danske Spil vil kunne citere fra hukommelsen, for vores overskud til udlovningsmidlerne er forbundet med masser af stolthed, da midlerne går til så mange gode formål. Nemlig alt fra sportsklubber og foreninger til Julemærkehjemmene,

# 1,044 MILLIARDER

GirlTalk, Coding Pirates og gadesport som skating og basketball i bylivets parkarealer.

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

Det er utrolig vigtigt for os, at danskerne ved, at bag den lille lottokupon ligger der midler, som binder Danmark sammen på kryds og tværs. Beløbet fra udlovningsmidlerne bliver distribueret så bredt, at hvis du har gået til spejder, fodbold eller har arbejdet med velgørenhed eller frivilligt foreningsliv, så

har tallet formentlig haft betydning for dig. Næsten alle danskere har haft berøring med det her tal på et tidspunkt i deres liv.

## **Hvad fortæller tallet om samfundet?**

Det siger noget om, hvor stort og vigtigt det danske foreningsliv er for Danmark. Fra Dansk Boldspil-Union til ornitolog-klubber. Tallet fortæller os, at man kan bruge mere end en milliard kroner på sport og foreningsliv uden at udtømme behovet for støtte. ◀

**”Næsten alle danskere har haft berøring med det her tal på et tidspunkt i deres liv.**



**SUSANNE  
MØRCH  
KOCH**

Adm. direktør i  
Danske Spil

## **SERIE:**

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

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

Af *Mikkel Medom Jørgensen*  
PR-foto Danske Spil

# Vandmasserne Var Voldsomme Ved Vinkælderen.

**Du kan ikke forhindre voldsomt vejr.  
Men du kan sørge for at have dit på det tørre.**

Når naturen spiller med musklerne, gælder det om at have orden i forsikringspapirerne. Med Codan Hus er du godt dækket ind ved fx storm, skybrud og brand. Og skulle jeres hjem blive ubeboeligt efter en dækningsberettiget skade, sørger vi for genhusning i op til 18 måneder. Lad os hjælpe med at sammensætte en forsikring, der dækker dine behov.

**Sæt dine forsikringer i system og spar**

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

Kerneforsikringer er fx indbo-, bil- og ulykkesforsikring.

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



Forsikring er værd at gøre ordentligt

# CODAN

# Forbud mod æresforbrydelser er lovsjusk

Da Sabba Mirza skrev speciale på jura om tvangsægteskaber, efterlyste flere af de organisationer, hun var i kontakt med, grundforskning om emnet. Det førte til hendes ph.d.-afhandling om æresrelaterede forbrydelser.



## RESUME

► Sabba Mirza skrev speciale på jura om tvangsægteskabslovgivningen. Under specialeskrivningen var hun i kontakt med Rigspolitiet, Socialministeriet og forskellige NGO'er, der alle efterlyste grundforskning om æresrelaterede forbrydelser.

► Derfor skrev hun ph.d. om emnet. Nærmere bestemt straffelovens forbud mod kvindelig omskæring, ulovlig tvang i forbindelse med indgåelse af ægteskab og ulovlig tvang i forbindelse med ansigtstildækning.

► Hun undersøgte, om bestemmelserne giver mening rent juridisk, og om man kunne lave en mere hensigtsmæssig lovgivning. I afhandlingen konkluderer hun, at de tre bestemmelser er upræcise og svære at håndhæve for både politi og domstole, samt at de blev indført på grund af det, hun kalder "moralsk panik" i samfundet.

► Sabba Mirza foreslår, at man enten justerer de tre bestemmelser eller helt fjerner dem og i stedet indfører en skærpet straf for alle forbrydelser i straffeloven, hvor der ligger et æresmotiv bag.

Straffelovens forbud mod kvindelig omskæring, tvangsægteskaber og påtvunget ansigtstildækning er upræcise og ineffektive, konkluderer **Sabba Mirza** i sin ph.d.-afhandling. Det er sløset lovgivning, der tilmed har ført til et meget lille antal domme.

Af **Mads Matzon** Foto **Casper Bergsø**

Jura handler meget om kasser. Hvis noget, der foregår ude i virkeligheden, kan presses ned i en kasse i en paragraf, så udløser det en juridisk effekt. Bliver en pige eller kvinde fx omskåret, passer det ned i kassen i straffelovens § 245 a, som straffer personer med fængsel i op til seks år, hvis de "ved et legemsangreb med eller uden samtykke bortskærer eller på anden måde fjerner kvindelige ydre kønsorganer helt eller delvis."

Men hvad så med lægen, der opererer en voksen kvinde, der selv har valgt, at hun ønsker at få forkortet sine kønslæber? Den type kirurgi bliver udført mindst 150 gange om året, viser tal fra Sundhedsdatastyrelsen. Men i teorien skal både lægen og eventuelle assistenter straffes med op til seks års fængsel, påpeger Sabba Mirza.

Hun har brugt tre år på at skrive en ph.d.-afhandling om netop § 245 a samt straffelovens § 260 stk. 2 og stk. 3, der handler om ulovlig tvang i forbindelse med henholdsvis indgåelse af ægteskab og ansigtstildækning.

### Overflødig omskæringsparagraf

Da ingen tidligere er gået i dybden med de tre bestemmelser om det, som politikere i folketingsdebatter og lovforslag kalder 'æresrelaterede forbrydelser',

skulle Sabba Mirza begynde helt fra bunden.

"Afhandlingen er i to dele: Den retlige analyse og en analyse af den symbolske funktion af retten, som er en rets-sociologisk analyse. I den retlige analyse har jeg undersøgt, om bestemmelserne er i overensstemmelse med principperne om subsidiaritet, klarhed og effektivitet," fortæller hun.

Subsidiaritet handler om, at Folketinget ikke bør indføre ny lovgivning, hvis der allerede findes alternativer til den.

**”Det er kun selve indgåelsen af et ægteskab, der er kriminaliseret. Men hvad med tvang til at opløse et ægteskab?”**

Det kan være en anden paragraf i loven eller sociale tiltag ude i samfundet, der allerede rammer de handlinger, som det nye lovforslag beskriver.

"I forhold til kvindelig omskæring var der allerede, inden forbuddet blev vedtaget, sket et brud med praksissen med kvindelig omskæring i de somaliske

miljøer, hvorfor der ikke var et behov for en specifik fremhævelse af kvindelig omskæring i straffeloven," fortæller Sabba Mirza.

Desuden kan mange tilfælde af kvindelig omskæring allerede rammes af den almindelige voldsbestemmelse i straffeloven.

### Få sager for retten

Kravet om klarhed går på, at lovgivning ikke må være upræcis. Den må ikke give anledning til flertydighed, således at eksempelvis kønslæbe-operationer udført på voksne bliver ramt af et forbud mod omskæring, hvilket ifølge Sabba Mirza er tilfældet.

En bestemmelse kan betegnes som effektiv, hvis lovgivningen ikke giver anledning til praktiske problemer, når politi og domstole skal anvende den. Sabba Mirza fortæller, at forbuddet mod omskæring i løbet af sit 15-årige liv kun har medført en enkelt domfældelse. Der er dog en enkelt verserende sag, men det vides endnu ikke, om den vil føre til straf.

Der har kun været en enkelt anmeldelse, der drejede sig om ansigtstildækning. Sagen blev dog opgivet. I forhold til tvangsægteskaber har to sager været for retten. I den ene blev faderen frifundet, og den anden er i skrivende stund anket.

## FORBUD MOD ÆRESRELATEREDE FORBRYDELSE

- **2003**  
Forbud mod kvindelig omskæring.
- **2008**  
Ulovlig tvang i forbindelse med indgåelse af ægteskab.
- **2010**  
Ulovlig tvang i forbindelse med ansigtstildækning.

## STRAFFELOVENS TRE BESTEMMELSER OM ÆRESRELATEREDE FORBRYDELSE

► § 245 a. Den, som ved et legemsangreb med eller uden samtykke bortskærer eller på anden måde fjerner kvindelige ydre kønsorganer helt eller delvis, straffes med fængsel indtil 6 år.

► § 260. Med bøde eller fængsel indtil 2 år straffes for ulovlig tvang den, som

1) ved vold eller ved trussel om vold, om betydelig skade på gods, om frihedsberøvelse eller om at fremsætte usand sigtelse for strafbart eller ærerørigt forhold eller at åbenbare privatlivet tilhørende forhold tvinger nogen til at gøre, tåle eller undlade noget,

2) ved trussel om at anmelde eller åbenbare et strafbart forhold eller om at fremsætte sande ærerørige beskyldninger tvinger nogen til at gøre, tåle eller undlade noget, for så vidt fremtvingelsen ikke kan anses tilbørlig begrundet ved det forhold, som truslen angår.

► **Stk. 2. Tvinges nogen til at indgå ægteskab eller til en religiøs vielse uden borgerlig gyldighed, kan straffen stige til fængsel indtil 4 år.**

► **Stk. 3. Tvinges nogen til at bære en beklædningsgenstand, der skjuler vedkommendes ansigt, kan straffen stige til fængsel indtil 4 år.**



Arkivfoto: Jens Nørgaard Larsen/Ritzau Scanpix

”Ingen af de tre krav er opfyldt for nogen af de tre bestemmelser om æresrelaterede forbrydelser. Det vil sige, at de er uklare og ineffektive, og der findes andre bestemmelser og tiltag i samfundet, der allerede rammer, hvad bestemmelserne forsøger at ramme,” siger Sabba Mirza.

### Tvang er ikke bare tvang

I forhold til forbuddet mod tvangsægteskaber, der i 2008 blev indført som straffelovens § 260 stk. 2, er der flere udfordringer. For det første er det allerede forbudt i § 260 stk. 1 at tvinge folk til noget mod deres vilje. For det andet er den juridiske forståelse af ordet ’tvang’ alt for snæver.

Sabba Mirza forklarer, at hvis man skal tvinge en anden til noget i juridisk forstand, skal man enten rent fysisk fx tvinge deres hånd til at underskrive et papir eller true en person ved at sige, at der sker noget fysisk, hvis ikke vedkommende makker ret. Hun mener derfor, at et forbud mod tvangsægteskaber også skal nævne ’psykisk pressio

tion, som kan løbe over længere tid, og som er for subtilt til at blive ramt af straffelovens forståelse af ordet ’tvang’.

”Desuden er det kun selve indgåelsen af et ægteskab, der er kriminaliseret. Hvad med tvang til at opløse et ægteskab, som forældrene er imod? Eller tvang i forbindelse med slet ikke at indgå ægteskab, hvis man fx vil gifte sig med én, og éns forældre ikke synes, det er en god idé?”, spørger Sabba Mirza.

### Truet til at bruge NemID?

Hun mener, at hele bestemmelsen er fyldt med fejl, fordi lovgiver ikke har sat sig ordentligt ind i de problemstillinger, der kan opstå i forbindelse med tvangsægteskaber.

”Hvis vi ser helt lavpraktisk på det, så sker det digitalt, når nogen i dagens Danmark skal indgå et borgerligt ægteskab. Så et tvangsscenario vil fx være, at kvinden sidder foran sin bærbare, mens hendes far står med en pistol og tvinger hende til at logge ind med NemID og taste sine oplysninger ind. Det er jo nærmest komisk, ikke?”

Hun er kommet frem til en lignende konklusion, når det gælder forbuddet mod tvang i forbindelse med ansigtstil-

I marts erklærede en fransk forretningsmand sig klar til at betale bøder for kvinder, der bryder et kommende dansk forbud mod religiøs ansigtstildækning. Sabba Mirzas forskning viser, at den nuværende lov mod tvungen hovedbeklædning har en sparsom effekt.

dækning. Her rammer 'tvang' heller ikke bredt nok, og der burde som minimum også lovgives imod psykisk pression.

Hun nævner også, at hvis der skal være tale om tvang i forbindelse med ansigtstildækning, skal fx et familie-medlem rent fysisk tvinge en niqab (et muslimsk hovedtørklæde, *red.*) ned over hovedet på kvinden.

### Høringsvar blev ignoreret

Sabba Mirza forklarer, at flere af hendes indvendinger og andre betænkeligheder ved de tre bestemmelser allerede blev fremsat som høringssvar under behandlingen af lovforslagene i Folketinget. Bl.a. Landsforeningen af Forsvarsadvokater, Politiforbundet og Rigsadvokaten udtrykte tvivl, og bestemmelserne blev kaldt usaglige, unødvendige og overflødige.

En af grundene til, at bestemmelserne alligevel blev vedtaget, var ifølge Sabba Mirza en moralsk panik, som skyldede ind over den politiske debat. Begge dele dykkede hun ned i gennem den rets-sociologiske del af afhandlingen, hvor hun udpeger det, hun kalder "moraliske korsfarere".

"De vil rigtig gerne hjælpe nogen ud af en miserabel situation. Når de er på det

her korstog, bliver rationelle argumenter ligegyldige for dem. I deres iver efter at redde fx muslimske kvinder glemmer de helt at få deres sunde fornuft med sig," forklarer Sabba Mirza.

Hun mener, at de politikere, der tog initiativ til de tre lovforslag om æresforbrydelser, var drevet af et moralsk korstog, der netop gjorde, at de overhørte de adspurgte aktørers høringssvar.

Desuden påpeger hun, at debatten om kvindelig omskæring, tvangsægteskaber og tvang i forbindelse med ansigtstildækning var præget af en moralsk panik i samfundet, som banede vejen for de tre bestemmelser. Noget let genkendeligt blev udråbt som en trussel mod samfundets værdigrundlag. Offentlighedens bekymring voksede hurtigt, og myndigheder og meningsdannere reagerede på bekymringen. Ifølge Sabba Mirza med lovsjusk til følge.

### Loven bør ændres

Sabba Mirza kan se to mulige forbedringer. For det første kan man ændre de tre bestemmelser ved bl.a. at indføre forbud mod psykisk pression og manipulation. For det andet kan man helt fjerne bestemmelserne og i stedet indføre én bestemmelse om, at forbrydelser udført med ære som motiv skal bedømmes hårdere.

"Det virker nok provokerende på nogle helt at afskaffe bestemmelserne, men vi har allerede et velfungerende system i straffelovens § 81 med en oprensning af forhold, der medfører, at en forbrydelse skal straffes hårdere. Til den oprensning kunne man tilføje æresrelaterede motiver. På den måde vil man også fx ramme æresrelateret vold, der ellers ikke giver anledning til skærpelse af straffen."

Sabba Mirza understreger, at hun selvfølgelig hverken går ind for tvangsægteskaber, kvindelig omskæring eller tvang i forhold til ansigtstildækning. Men hvis politikerne vil udføre en fornuftig indsats mod de tre fænomener, skal de gøre det på en ordentlig måde. ◀

Afhandlingen 'Æresrelaterede forbrydelser - strafferetlige perspektiver' er udgivet som bog via Djøf Forlag.

**” I deres iver efter at redde fx muslimske kvinder glemmer de helt at få deres sunde fornuft med sig.**



## SABBA MIRZA

- ▶ 35 år
- ▶ 2017- Adjunkt, socialrådgiveruddannelsen, Professionshøjskolen Absalon.
- ▶ 2017- Ekstern lektor, Det Juridiske Fakultet, Københavns Universitet.
- ▶ 2012-2016 Lægdommer, Københavns Byret.
- ▶ 2012-2017 Ph.d.-stipendiat, Det Juridiske Fakultet, Københavns Universitet.
- ▶ 2016-2017 Forskningsophold som Recognized student på University of Oxford, Centre for Criminology.
- ▶ 2013 Forskningsophold som Visiting student, Fatimah Jinnah University, Quaid-e-Azam University, og International Islamic University, Islamabad, Pakistan.
- ▶ 2012 Cand.jur., Det Juridiske Fakultet, Københavns Universitet.

# BOGER

## De borgerliges tabte værdikamp

Som statsminister var Anders Fogh Rasmussen ekstremt magtfuld. Men i en ny bog udpeges han som taber med et svagt politisk eftermæle.

Af Niels Krause-Kjær



### ANMELDELSE

I bogen '25 statsministre', hvor historikeren Søren Mørch fortæller om de danske statsministre siden systemskiftet (det rigtige, altså), kritiserer han H.C. Hansen – den stærke, socialdemokratiske statsminister fra 1955 til sin død fem år senere. Han var i sin statsministertid ekstremt magtfuld, kontrollerede alle politikkers facetter og sit parti endnu mere. Men Søren Mørch bemærker, at H.C. Hansen på afstand syner mindre og mindre. Hvor er de varige spor? Hvad kom der egentlig ud af al den magt og kontrol? Ikke meget, mener Søren Mørch.

Samme skæbne rammer Anders Fogh Rasmussen. Han var som statsminister



### Om anmelderen:

Niels Krause-Kjær er journalist, forfatter og vært på DR2-Deadline. Han har tidligere bl.a. været pressechef for den konservative folketingsgruppe, leder af Institut for Journalistik på Syddansk Universitet og radiovært i 'Krause på Tværs' på DR P1.

ekstremt magtfuld, kunne få ministerkolleger og topembedsmænd til at frygte sit blik og havde en fantastisk evne til at gribe og frame en dagsorden. Og hvad kom der ud af det? Det, der virkede så voldsomt i sin tid, synes underligt flagrende blot 10 år senere.

### Livtag med eftermælet

Esben Schjørring og Michael Jannerup tager i 'Værdikæmperne' livtag med især Anders Fogh Rasmussens politiske eftermæle, og konklusionen er klar: De borgerlige – Anders Fogh Rasmussen – tabte. Måske, som det påpeges i bogen, fordi han i stedet for at forsøge at vinde koncentrede sig voldsomt om ikke at tabe.

Forståelsen af, hvad der skete i nullerne, hænger uløseligt sammen med læren fra folketingsvalget i 1998. De to forfattere begynder derfor helt rigtigt bogen med netop en beskrivelse af Nyrups mirakuløse valgsejr. Mod alle odds blev Uffe Ellemann-Jensen ikke statsminister, trak sig og overlod partiet og det borgerlige Danmark til Fogh. Fogh (og Venstre) svor, at man aldrig – aldrig – igen skulle tabe magten på grund af en frygt blandt vælgerne for, at en borgerlig regering ville rokke ved velfærdssamfundet. Derfor dribblede Fogh væk fra sin minimalstatsbog og ind på den socialdemokratiske midte i den økonomiske

politik og havde 'kun' værdipolitikken tilbage som politisk skiller.

Dermed indledte Anders Fogh Rasmussen den store værdikamp i nullerne med at hejse det hvide flag allerede i 1998. På den helt store, politiske bane – den økonomiske – åbnede han spillet ved at tilbyde remis.

I 2001 kom resultatet. Han "fik magten, men arvede magtesløsheden", som forfatterne konkluderer om hele perioden. For værdipolitik kan nok give ballade på de sociale medier og debat i avisspalterne. Det kan oven i købet også i en periode forskyde vælgertilslutning.

Men historien viser allerede nu, at værdipolitik ikke er 'rigtig' politik. Det er ikke det, der ændrer et samfund, flytter de berømte hegnspele eller ændrer livet for befolkningsgrupper. Værdipolitik sætter os op imod hinanden og hæver strafferammen med et års tid eller to for røveri, voldtægt og overfald.

### En enkelt borgerlig sejr

Hvad med skattestoppet, da? Det var da borgerlig, økonomisk politik, vil nogle indvende. Tjohh. Skattestoppet forstået som et stop for, at skatter og afgifter skulle fylde mere i forhold til BNP, blev udført allerede af Nyrup/Lykkeoft i 1990'erne. Hvad med den aktivistiske udenrigspolitik? Tjohh,



den blev besluttet allerede af Nyrup/Helveg i 1990'erne – Foghs angrebskrig derimod, med ét mandats flertal, står i dag som en historisk og parlamentarisk undtagelse. Hvad med kampen for ytringsfrihed og kulturkanon? Tjohh, Jyllands-Posten har for længst erklæret, at der ikke kommer flere af den slags tegninger i avisen, og ”i dag er kulturkanonen mere erindring end blivende effekt”, som det nådigt noteres i bogen. Hvad med udlændingepolitikken?

Tjohh, som vælgerfødemaskine til enkelte borgerlige partier var den effektiv i adskillige år, men næppe mere i et Folketing, hvor de fleste vedkender sig den hovedlinje, som det meste af Europa også efterhånden har tilsluttet sig.

På ét punkt noterer de to forfattere en borgerlig værdi-sejr: Omfanget af borgerlige debattører, der er piblet frem i aviser, radio, tv, blogs og på sociale medier. Det er her, der kæmpes, diskuteres, tænkes og udfordres – mest indbyrdes, vel at mærke. Er man national-konservativ eller bare konservativ? Er man liberal eller liberalist? For eller imod EU? Det har så samtidig udmøntet sig i en partimæssig spaltning med Liberal Alliance og Nye Borgerlige som nye partier og Dansk Folkeparti som det største (borgerlige?) parti.

Ironisk nok må man konstatere, at i det omfang, der blev sat markante, borgerlige aftryk i 2001-2011, så var det sjældent Fogh, men hans kortvarige efterfølger, Lars Løkke Rasmussen, der stod for det. Løkke stod bag strukturreformen. Han var ingeniøren på de kommende supersygehuse. Han var en af arkitekterne bag kræftplanen. Han fik udfaset efterlønnen, ændret dagpengelængden og øget arbejdsudbuddet. Rigtig politik, som ændrer et samfund i en bestemt politisk retning.

Esben Schjørring og Michael Jannerup har begået en fremragende, udtømmende og redelig bog om et årti, der fyldte meget i sin samtid, men som på blot få års afstand fremstår forbavsende magert og skrøbeligt.

Sikke en sejr. ◀

'Værdikæmperne – Slaget om danskernes sjæl, VK-regeringerne 2001-2011'  
Af Esben Schjørring og Michael Jannerup, Gyldendal.



**Om forfatterne:**

**Michael Jannerup** (t.v.) er cand.mag. i litteraturvidenskab og redaktør på Gyldendal. Har tidligere været nyhedsredaktør på Berlingske og koncernkommunikationschef i Kulturministeriet.

**Esben Schjørring** (t.h.) er cand.mag. i filosofi og magasin-redaktør på Altinget. Han har tidligere arbejdet som redaktionssekretær og journalist på Berlingske.



**STRATEGISK LEDELSE I FREMTIDEN**

– syv cases om ambitioner, dilemmaer og balancer



**Syv cases om ledelse**

I bogen gives et bud på en ny tilgang til ledelse, og at det er muligt at praktisere en ledelsesform, som både giver plads til det enkelte individ og får individerne til at lykkes sammen gennem den fælles organisation med en fælles ambition og retning.

Der er nemlig hårdt brug for, at organisationer kan indfri deres fulde potentiale, eftersom den globale konkurrence intensiveres, og forventningerne til produktion og kvalitet stiger. Og fordi det i den offentlige sektor diskuteres, om topstyringen og alt for detaljerede driftsmål efterhånden har

dræbt det fagprofessionelle engagement.

Syv cases indgår i bogen, og de er fra så forskellige organisationer som FC Nordsjælland, Novo Nordisk, Sygehus Lillebælt, Røde Kors, Irma, CBS og Roskilde Festival. Ved præsentationen af bogen deltog bl.a. cheftræner Kasper Hjulmand fra FC Nordsjælland og adm. sygehusdirektør for Sygehus Lillebælt, Dorthé Crüger, som også er med i regeringens ledelseskommision.

'Strategisk ledelse i fremtiden – syv cases om ambitioner, dilemmaer og balancer'  
Af Lars Christian Lassen og Annemette Schultz Jørgensen, Mobilize Strategy Consulting.

**Vær med til at sikre stærke kræfter til Danmarks Frie Forskningsfond**



Uddannelses- og Forskningsministeriet  
Styrelsen for Forskning og Uddannelse

Styrelsen for Forskning og Uddannelse indkalder forslag til formand for bestyrelsen samt øvrige medlemmer af Danmarks Frie Forskningsfonds bestyrelse og fem faglige forskningsråd.

**Forslag skal indsendes elektronisk** og være Styrelsen for Forskning og Uddannelse i hænde senest **torsdag 26. april 2018 kl. 16.00.**

DFF's hovedopgave er at investere ca. 1 milliard kroner årligt i forskningsprojekter baseret på forskernes initiativer inden for alle videnskabelige hovedområder. Fonden yder også forskningsfaglig rådgivning til regeringen og Folketinget.



**DANMARKS FRIE FORSKNINGSFOND**  
INDEPENDENT RESEARCH FUND DENMARK

Medlemmer af Danmarks Frie Forskningsfond er anerkendte forskere. **Bemærk**, at der er tale om et åbent opslag, hvor alle kan foreslå medlemmer. Se indkaldelserne vedrørende bestyrelsen og de faglige forskningsråd samt yderligere baggrundsinformation på [www.dff.dk](http://www.dff.dk)

Jesper Dahl Kelstrup

### Tænketanke - nye aktører i dansk politik



### De tænkende tanke

Tænketanke er for længst blevet en etableret del af mediebildet – både i Danmark og udlandet. Derfor må det nu være tid til at give en samlet fremstilling af de danske tænketanke, mener cand.scient.pol., ph.d. og lektor Jesper Dahl Kelstrup, som gennem flere år har forsket i emnet.

Forfatterens nye bog definerer indledningsvist, hvad en tænketank er – en organisation, der hævder uafhængighed og søger politisk indflydelse ved at synliggøre ekspertviden – og belyser, hvorfor de efter årtusindskiftet er dukket op som politiske aktører. Herudover beskriver forfatteren de toneangivende tænketanke og argumenterer for, at der er opstået et tænketank-landskab, som består af både offentlige og private, konsensusorienterede og konfrontatoriske tænketanke.

Bogen belyser herudover – med inspiration fra international forskning – tænketankenes uafhængighed, deres finansiering, deres rolle i civilsamfundet, deres synlighed i medierne og deres indflydelse på den politiske beslutningsproces.

'Tænketanke – nye aktører i dansk politik'  
Af Jesper Dahl Kelstrup, Djøf Forlag.



### Fælles kommunal succes

'Historien om en succes' handler om, hvordan fælleskommunale virksomheder er blevet ledet. Nærmere betegnet en gruppe 'landsdækkende' virksomheder, som har været knyttet til Kommunernes Landsforening.

Bedst kendt er Kommunedata og Kommunekemi, men der indgår også en række andre, mindre kendte virksomheder, som har haft stor betydning for kommunerne og hele samfundsudviklingen i Danmark.

Forfatterne er bl.a. tidligere topchefer i fælleskommunale virksomheder, og de fortæller, hvorfor virksomhederne i sin tid blev dannet, hvad de har bedrevet og hvordan de har været ledet. Og hvorfor nogle af dem blev solgt eller fusioneret. Ofte blev fælleskommunale virksomheder dannet for at løse en bunden opgave, som ingen eksisterende virksomheder tog sig af, eller fordi det var den billigste løsning for kommunerne.

'Historien om en succes'  
Af Peter Gorm Hansen, Svend Lundtorp og Peter Mehlbye,  
Handelshøjskolens Forlag.



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

Mette Riishøj Mathiasen, AC-fuldmægtig

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

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

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





### 45 år med grove forbrydelser

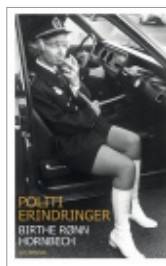
Som anklager gennem næsten 45 år har Anne Birgitte Stürup brugt sit liv på at arbejde med de groveste forbrydelser som drab, voldtægter og misbrug af børn. Og flere af de sager, hun har ført, har resulteret i retshistoriske afgørelser.

Nu fortæller hun i denne bog om sit arbejde, hvor virkeligheden ofte har overgået handlingen i kriminalromaner. Bogen giver også et enestående indblik i det danske retssystem.

Det er fortællinger om et dødeligt overfald på et avisbud på Amager, drab på en italiensk turist i København, en HIV-smittet karatetræner, serieforbryderen fra de københavnske parker og om voldtægtsforbryderen, der blev kendt som Amager-manden.

Anne Birgitte Stürup betegnes som landets mest kompetente anklager i krydsfeltet mellem særligt farlige kriminelle, psykisk syge gerningsmænd, forvaring og behandlingsdomme, og hun gav ofrene en stemme i retten.

'På ofrenes side'  
Af Thomas Bjerg, Anne Birgitte Stürup og Morten Bruun,  
Lindhardt og Ringhof.



### Politikvinde i hjemmesyet uniform


De fleste husker nok Birthe Rønn Hornbech som en markant flygtninge- og integrationsminister for Venstre 2007-2011. Men nu giver hun også et gedigent indblik i en tidligere livsfase, da hun var ansat som jurist i politiet.

Hun startede som danmarkshistoriens første kvinde i politiuniform. Først som fuldmægtig i Roskilde, derefter hos rigspolitichefen og som anklager ved Landsretten for Statsadvokaten for Fyn og endelig som vicepolitimester hos rigspolitichefen frem til 2012.

Birthe Rønn Hornbech fortæller især om de sager, der har gjort størst indtryk på hende i tiden som offentlig anklager. Ofrene, de kriminelle, politifolkene og deres vilkår og dagligdag har angiveligt præget forfatterens måde at tænke på frem til i dag.

I bogen beretter hun fornøjeligt om sit møde med bisser og bumser, om kvindelige bedragerer og 'andet godtfolk', samtidig med at hun oplyser om de udfordringer, som politi, anklager, dommer og forsvarer konfronteres med.

'Politierindringer'  
Af Birthe Rønn Hornbech, Gyldendal.



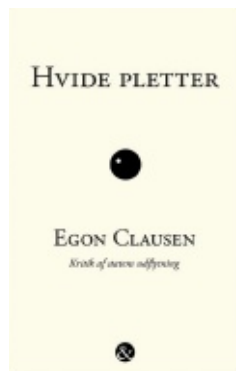
# ♥ Handler du til en offentlig institution?

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

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

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

**flying tiger**  
copenhagen



### Smæk til udflytningen

Journalist og forfatter Egon Clausen er med egne ord 'født og opvokset i en udkant af en udkant' – tæt på Ringkøbing Fjord. Det var måske ikke lige fra en debattør med den baggrund, man ville forvente et indigneret partsindlæg imod udflytningen af statslige arbejdspladser. Ikke desto mindre er det nu kommet i bogform.

Forfatteren er fundamentalt uenig i, at Danmark er ved at blive revet i stykker. Udkanter kan nemlig

have forskellige former, fx etniske, økonomiske og kulturelle, argumenterer han, og den geografiske variant er derfor kun én blandt mange – og uden den store betydning. Egon Clausen ser udflytningsbølgerne som resultat af et kulturelt betinget had mod hovedstaden, som bunder i en følelse af afmagt. Tilhængerne af udflytningen er 'tabere i en kulturkamp' og udflytningen 'tabernes hævn', mener han.

I sin yderste konsekvens kan udflytningen ligefrem føre til en undergravning af statsmagten, advarer Clausen, hvis bog trods den alvorstunge tilgang også indeholder mange humoristiske analyser.

'Hvide pletter – Kritik af statens udflytning'  
Af Egon Clausen, Jensen & Dalgaard.

# Skal du snart på barsel?



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

Tænk længere

Er 18.395 kr. i dagpenge nok til at betale dine regninger, hvis du bliver ledig?



Hver eneste dag mister ca. tre Djøf-medlemmer deres job. Derfor har Topdanmark og Djøf sammen forbedret hjælpen, så du nu får et endnu større økonomisk plaster på såret, hvis du er uheldig at blive ledig.

Få ro i maven med Djøfs lønsikring - fra kun 43 kr. pr. måned:

- Bevar op til 90 % af din løn
- Udbetaling i op til 36 måneder i alt
- Præmiefritagelse, så du ikke skal betale for forsikringen under ledighed

Se, hvordan lønsikring kan hjælpe dig og beregn din pris på [topdanmark.dk/djoef](http://topdanmark.dk/djoef)

Få Djøfs lønsikring fra 43 kr. pr. måned





# Spar på papiret

... hent Djøfbladets app

---

Download Djøfbladets app og tag bladet med dig overalt.

---

- > Få bladet dagen før den trykte version.
- > Læs bladet der, hvor du er.
- > Søg hurtigt og nemt blandt artiklerne.
- > Læs tidligere numre.

#### Sådan gør du:

Gå ind i App Store eller Google Play. Søg efter 'Djøfbladet'.  
Download appen – den er gratis.



Tænk længere

Kommentar:

# Udflytning er hverdagskost i provinsen

Af  
**Laura Greve Andersen**  
cand.merc  
Tommerup



**Tillad et par betragtninger** fra en akademiker på landet efter at have fulgt med i debatten her i mit fagblad og i dagspressen generelt. På det seneste har medierne nemlig været præget af historier om statsansatte, der får flyttet deres arbejdssted et andet sted hen i vores land. Et land, hvor vi er fælles om at "eje" ca. 180.000 statslige arbejdspladser, som vi alle betaler til. Arbejdspladser, hvor vigtige og nødvendige opgaver løses af dygtige folk, der er godt uddannet. De er loyale, arbejdsomme og har blik for innovation og udvikling.

Nogle få tusinde af disse knap 200.000 ansatte må nu se deres hverdag geografisk forandret. En forandring, der kan resultere i fx væsentligt længere daglige pendlingsafstande, en decideret flytning, at man finder andet arbejde nær sin hjemstavn, eller at man bor i en lejlighed ude i tre-fire dage om ugen.

Hvordan er det så at bo på landet – men også lige midt i landet Danmark – og være ansat i en privat koncern som akademiker? Ja, her er temaet flytning bestemt hverken nyt eller fremmed. Det har sådan set været på tapetet altid. Den koncern, jeg er ansat i, har de seneste

20 år bevæget sig som rigtig mange andre store, private koncerner; nemlig i retning af effektiviseringer, salg, trimninger, omorganiseringer, salg igen, masser af omtale i medierne, flytninger og meget mere. Det er dagens orden i et moderne land, hvor dynamik, effektivitet og fleksibilitet er i højsædet.

For mit eget vedkommende har jeg også stået i samme situation som de statsansatte, vi nu hører om. To gange har jeg fået beskeden om, at min funk-

**” Det er dagens orden i et moderne land, hvor dynamik, effektivitet og fleksibilitet er i højsædet.**

tion skulle flyttes ud til nogle udkanter i Danmark, som bestemt ikke har været interessante for mig. For hvorfor skulle jeg flytte med til et sted, hvor huspriserne har krævet en månedlig lejeudgift på mindst dobbelt eller tredobbelt niveau? Til et sted, hvor der venter lange køer både morgen og eftermiddag, fx i den østligste udkant af Sjælland. Jeg kan

sagtens sætte mig ind i trængslerne, der påføres familier, der oplever, at den ene parts (statslige) arbejdsplads pludselig flytter. Jeg kender på egen krop de bekymringer, den enkelte gennemlever: Skal man flytte med eller finde et nyt job? Hvor vil der være de bedste muligheder for et spændende og udviklende job? Det er helt naturlige reaktioner for alle i den situation.


Sådan er vi mange hundredtusinder i provinsen, der har haft det i mange, mange år, hvor vi har oplevet arbejdspladser flytte ud af landet eller til store byer i – for os – perifere egne af Sjælland eller Jylland. Noget, som har medvirket til, at befolkningssammensætningen i landområderne er blevet alt for homogen, bl.a. fordi læger, dommere, politichefer, advokater, seminarieansatte m.fl. ikke længere har noget job at være i store dele af provinsen for.

Set i det lys er det da godt, at der flyttes statslige arbejdspladser rundt i landet nu. Så er der noget for en nyuddannet fra fx SDU at blive på Fyn for.

Så har vi måske igen muligheden for at få en befolkning, der er sammensat af mange forskellige faggrupper, unge og gamle i de mange lokale småsamfund i

## DELTA I DEBATTEN

Har du en kommentar  
til indlægget?

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

hele landet. ”Derude”, hvor private eksportproduktionsvirksomheders fag- og ufaglærte skaber Danmarks værdi, så vi også har råd til et godt offentligt system, som skal betjene hele landet.

Det er ikke godt, når et land deles op i to; (land-)egne, hvor der produceres, og (by-)egne, hvor der udvikles og administreres. Den spaltning skal der gøres op med, og det indbefatter, at vores alle sammens statslige arbejdspladser også flyttes rundt.

De mange lokalområder, der de seneste mange år har oplevet udtynding og stagnation, har grundlæggende manglet én ting fra deres omverden: Tillid. Tillid til fremtiden er grundlaget for al vækst og rigdom. Den fremtidstillid kræves, hvis der fx skal belånes til investeringer – og den tillid vises først og fremmest ved, at man vil lokalområderne. Og “man” er os alle sammen. Hermed også staten. ◀



Deltag i  
debatten på

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

## INDKALDELSE TIL ORDINÆR GENERALFORSAMLING I JURISTERNES OG ØKONOMERNES PENSIONSKASSE

**TID OG STED:** ONSDAG DEN 18. APRIL 2018  
KL. 16.30 PÅ SCANDIC COPENHAGEN,  
VESTER SØGADE 6, 1601 KØBENHAVN V

GENERALFORSAMLINGEN LIVE STREAMES.

**GENERAL-  
FORSAMLING**  
[joep.dk/GF2018](http://joep.dk/GF2018)



Hovedpunkter på dagsordenen er bestyrelsens beretning for 2017 og forslag fra medlemmer og bestyrelsen.

Du kan tilmelde dig generalforsamlingen og tilgå relevant materiale som dagsorden, årsrapport og fuldmagt på [joep.dk/GF2018](http://joep.dk/GF2018)

### Giv din fuldmagt – hvis du ikke selv kan deltage

Du kan give et andet medlem eller bestyrelsen fuldmagt, hvis du ikke selv har mulighed for at deltage på generalforsamlingen.

Fuldmagt kan gives og tilbagekaldes elektronisk. Du kan også downloade fuldmagten via [joep.dk/GF2018](http://joep.dk/GF2018). Fuldmagten bedes indsendt til JØP senest den 17. april 2018.

# Nyheder fra Djøf Forlag



Medlems-  
pris  
220,-

1. udgave 2018  
190 sider, softcover  
Pris kr. 275,-

## **TILLIDSBASERET STYRING OG LEDELSE I OFFENTLIGE ORGANISATIONER**

af Tina Øllgaard Bentzen

I den offentlige organisation er tilliden attraktiv, men potentielt risikabel. Bogen giver en introduktion til tillidsbaseret styring og ledelse samt det svære spring fra ambition til praksis. Pointerne er forskningsbaserede, men trækker også på praktiske eksempler og tilbyder figurer og opsummeringer som et springbræt til at oversætte pointerne til egen kontekst.





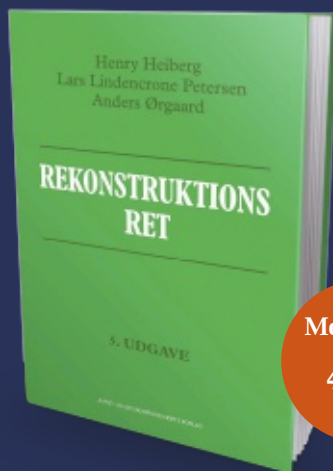
Medlems-  
pris  
520,-

### MARKEDSRET DEL 1 KONKURRENCEBEGRÆNSNINGS- RET

af Palle Bo Madsen

Bogen rummer en præsentation af markedsretten og en nærmere gennemgang af konkurrenceretten. Den er forsynet med registre over afgørelser fra EU-Domstolen og Retten, danske domstole og Konkurrenceankenævnet.

7. udgave 2018  
362 sider, hardcover  
Pris kr. 650,-



Medlems-  
pris  
464,-

### REKONSTRUKTIONSRET

af Henry Heiberg, Lars Lindencrone  
Petersen & Anders Ørgaard

Rekonstruktionsret behandler reglerne og mulighederne for rekonstruktion af virksomheder i økonomisk krise. Bogen har dermed fokus på tiden, før skifteretten afsiger konkursdekret.

5. udgave 2018  
274 sider, hardcover  
Pris kr. 580,-



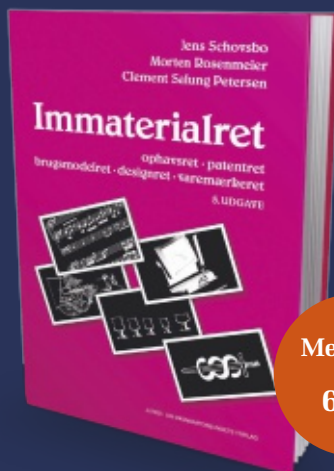
Medlems-  
pris  
480,-

### OBLIGATIONSRET 3. DEL

af Torsten Iversen

Værket *Obligationsret* er opdelt i 4 bøger, hvor denne 3. del behandler emner som kreditor- og debitorskifte samt fordringers ophør. Værket giver et samlet overblik over gældende dansk obligationsret.

3. udgave 2018  
404 sider, hardcover  
Pris kr. 600,-



Medlems-  
pris  
680,-

### IMMATERIALRET

af Jens Schovsbo, Morten Rosenmeier  
& Clement Salung Petersen

*Immaterialret* er en samlet fremstilling af de i Danmark gældende regler om immaterialrettigheder. Den behandler bl.a. ophavsrettigheder og beslægtede rettigheder, patentret, brugsmodelret, designret og varemærkeret.

5. udgave 2018  
776 sider, softcover  
Pris kr. 850,-



Medlems-  
pris  
240,-

### PARADOKSLEDELSE

JAGTEN PÅ VÆRDI I KOMPLEKSITET  
af Jan Heiberg Johansen

Bogen er den første samlede introduktion til paradoksledelse. Den identificerer de paradokser, ledere kan forvente at møde i organisationer samt det repertoire af ledelsestaktikker, de har til rådighed for at håndtere dem.

1. udgave 2018  
214 sider, softcover  
Pris kr. 300,-



Medlems-  
pris  
196,-

### BYDANNELSE OG BOLIGØKONOMI

af Morten Skak

Bliv klogere på de økonomiske mekanismer, der er i spil i byernes boligmarkeder. Mekanismerne betyder noget for prisernes udvikling, lånenes risiko, den sociale sammenhæng og den mulige planlægning af byerne.

1. udgave 2018  
158 sider, softcover  
Pris kr. 245,-

Frivillig:

# Et år i spidsen for frivillighovedstaden

**Eva Tersbøl** skal i år være programleder for frivillighovedstad Aarhus 2018. Et job, hvor hun trækker på sin erfaring med HR-udvikling.

Af *Mikkel Medom Jørgensen*

**❓ Hvad går dit arbejde ud på?**

I 2018 har Aarhus titlen som frivillighovedstaden. Det er en ét-årig europæisk udmærkelse, som forpligter og mit job er at være programleder for to overordnede mål. For det første, at anerkende det frivillige arbejde, der foregår i Aarhus og Region Midtjylland. For det andet at eksperimentere med, hvordan man skaber gode frivillige fællesskaber – og nye veje til velfærd.

**❓ Hvilke opgaver sidder du med?**

Jeg er med til at involvere alle de mange organisationer, virksomheder, frivillige - i det hele taget alle, der er interesserede i frivillighed og medborgerskab. De to helt store nedslag i året bliver Folkets Møde i september og en afsluttende konference i december.

**❓ Hvilke kvalifikationer forudsætter dit job?**

Jeg kommer som leder fra HR, så det her er selvfølgelig noget helt andet. Men det er de samme kompetencer, jeg trækker på: At styre en udviklingsproces, der foregår i samarbejde mellem mange forskellige kulturer, at være projektleder og håndtere flere dagsordener på samme tid, at skabe engagement omkring en fælles retning. Det er både udfordrende og enormt sjovt!

**❓ Hvad er målet med jobbet?**

Når året som Europæisk Frivillighovedstad slutter, skal vi give stafetten videre til Koscice. Men arbejdet med at udvikle hele området omkring frivilligt arbejde fortsætter selvfølgelig. For mit eget vedkommende vender jeg tilbage til mit job som leder i HR ved udgangen af 2018. ◀



## EVA TERSBØL

- ▶ **2016** Leder af HR udvikling, Sundhed og Omsorg, Aarhus Kommune.
- ▶ **2013** HR udviklingskonsulent, Sundhed og Omsorg, Aarhus Kommune.
- ▶ **2006** Konsulent, helbred og kvalitet i Region Midtjylland.
- ▶ **2004** Projekt manager ved psykiatrisk afdeling i Vejle Amt.
- ▶ **2003** Cand.scient.adm., Aalborg Universitet.

# NYT JOB

**SKAL VI OGSÅ HAVE DIT JOB-SKIFTE MED PÅ LISTEN? SÅ OPDATÉR DINE OPLYSNINGER PÅ [MITDJOEJF.DK](http://MITDJOEJF.DK)**

## A-D

**Anna Bødker Thomsen**  
 Soc.  
**Fra** Arbejdssøgende  
**Til** Konsulent  
 Københavns Kommune, Socialforvaltningen

**Anna Kristensen Lindholm-Li**  
 Soc.  
**Fra** Copenhagen Business School (Studiested)  
**Til** AC-fuldmægtig  
 CBS

**Anna Sophie Buch Tvermosegaard**  
 Økonomi  
**Fra** Mckinsey & Company  
**Til** Specialkonsulent  
 Sundheds- og Ældreministeriet

**Anne Christine Matzon**  
 Jura  
**Fra** Horten  
**Til** Specialkonsulent  
 Energistyrelsen

**Anne Skyth Jensen**  
 Soc.  
**Fra** Widex  
**Til** Rekrutteringskonsulent  
 Region Hovedstaden, Center for HR

**Birgitte Groth**  
 Jura  
**Fra** Ballerup Kommune  
**Til** Chefkonsulent  
 Københavns Kommune, Børne- og Ungdomsforvaltningen

**Bjarne Bonné**  
 Scient.soc.  
**Fra** Arbejdssøgende  
**Til** Specialkonsulent  
 Gladsaxe Kommune

**Bo Ekkert Knudsen**  
 Jura  
**Fra** Novozymes  
**Til** Juridisk chef  
 Pharmadanmark

**Bodil Keller Skousen**  
 Udenlandsk uddannelse  
**Fra** Ecorys  
**Til** Fuldmægtig  
 Energi-, Forsynings- og Klimaministeriet

**Casper Lasse Juhl Christensen**  
 Scient.pol.  
**Fra** Arbejdssøgende  
**Til** Økonomikonsulent  
 Lejre Kommune

**Cathia Michelle Mundeling**  
 Jura  
**Fra** Arbejdssøgende  
**Til** Personalejurist  
 Region Hovedstadens Psykiatri

**Christina Raunsgaard Munk**  
 Merc.-jur.  
**Fra** Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse  
**Til** Sagsbehandler  
 Skatteankestyrelsen

**Daniel Muhs**  
 Jura  
**Fra** Arbejdssøgende  
**Til** Fuldmægtig  
 Gældsstyrelsen

## E-L

**Frederik Rygaard Svare**  
 Økonomi  
**Fra** TDC  
**Til** Chefkonsulent  
 Erhvervsstyrelsen, København

**Hatun Ünsal**  
 Jura  
**Fra** Arbejdssøgende  
**Til** Specialkonsulent  
 Høje-Taastrup Kommune

**Helle Merete Kloppenborg**  
 Master  
**Fra** Professionshøjskolen Metropol  
**Til** Lektor  
 Københavns Professionshøjskole

**Henrik Ørum Svendsen**  
 Scient.  
**Fra** Allerød Kommune  
**Til** Specialkonsulent  
 Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering

**Iben Elvius-Brisson**  
 Jura  
**Fra** Sandager Advokater  
**Til** Specialkonsulent  
 Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse

**Irina Bernstein**  
 Udenlandsk uddannelse  
**Fra** Danmarks Statistik  
**Til** Økonomisk konsulent  
 Dansk Arbejdsgiverforening

**Jakob Pedersen**  
 Scient.pol.  
**Fra** Norddjurs Kommune  
**Til** Økonomikonsulent  
 Aarhus Kommune, Kultur og Borgerservice

**Jakob Skov**  
 Merc.  
**Fra** Professionshøjskolen Metropol  
**Til** Lektor  
 Københavns Professionshøjskole

**Jesper West**  
 IT  
**Fra** Socialpædagogernes Landsforbund  
**Til** Specialkonsulent  
 Landbrugsstyrelsen

**Johannes Bo Nielsen**  
Merc.  
**Fra** Hillerød Kommune  
**Til** Projektleder  
Københavns Kommune, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

**Julie Hincheli Hejlesen**  
Jura  
**Fra** Fyns Politi  
**Til** Senioranklager  
Rigsadvokaturen

**Karin Kindt-Larsen**  
Techn.soc.  
**Fra** Landbrug & Fødevarer  
**Til** Chefkonsulent  
Region Hovedstaden, Center for Regional Udvikling

**Kasper Riis Hansen**  
Jura  
**Fra** Aarhus Universitet  
**Til** Senior IP Specialist  
Arla Foods

**Kristian Haaning Kræmer**  
IT  
**Fra** Aarhus Kommune  
**Til** Head of Projects and Internationalization  
DTU

**Lars Bønløkke Le**  
Scient.pol.  
**Fra** Erhvervsministeriet  
**Til** Teamleder/Chefkonsulent  
Erhvervsstyrelsen

**Lars Hannibal Brøgger**  
Scient.  
**Fra** Post Danmark  
**Til** Chefkonsulent  
Moderniseringsstyrelsen

**Lindie Tessmer Andersen**  
Folkesundhedsvidenskab  
**Fra** Arbejdssøgende  
**Til** AC  
Statens Arkiver, Rigsarkivet

**Lisbeth Feldvoss Klussmann**  
Jura  
**Fra** Dansk Sygeplejeråd  
**Til** Sekretariatschef  
Pressenævnet

**Lise Ørtvig**  
Soc.  
**Fra** Arbejdssøgende  
**Til** AC-medarbejder  
Københavns Kommune, Børne- og Ungdomsforvaltningen

**Liv Dalager Kjær**  
Jura  
**Fra** Aarhus Universitet  
(Stuedsted)  
**Til** Fuldmægtig  
Skatteankestyrelsen

**Lykke Bay Nielsen**  
Scient.pol.  
**Fra** Aarhus Universitet  
(Stuedsted)  
**Til** Fuldmægtig  
Styrelsen for IT og Læring

## M - N

**Mahtab Jalili**  
Jura  
**Fra** Aarhus Universitet  
(Stuedsted)  
**Til** Fuldmægtig  
Skatteankestyrelsen

**Mai Seidelin Nørby**  
Soc.  
**Fra** Fredensborg Kommune  
**Til** Ph.d.  
Aalborg Universitet, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet

**Marianne Rohde**  
Jura  
**Fra** Arbejdssøgende  
**Til** Konsulent  
Tandlægeforeningen

**Marie Grønlund**  
Jura  
**Fra** Frederiksberg Kommune  
**Til** Advokat  
Bird & Bird

**Marie Lund**  
Scient.pol.  
**Fra** Odense Universitetshospital  
**Til** Strategy Manager  
Pfizer

**Martin Dahl Fuglsang**  
Jura  
**Fra** Københavns Universitet  
(Stuedsted)  
**Til** Anklagerfuldmægtig  
Anklagemyndigheden

**Mathias Bartholdy**  
Jura  
**Fra** Bird & Bird  
**Til** Advokatfuldmægtig  
Kromann Reumert

**Mette Dissing Odgaard**  
Folkesundhedsvidenskab  
**Fra** Albertslund Kommune  
**Til** Souschef  
Hvidovre Kommune

**Mia Sejer Nielsen**  
Scient.soc.  
**Fra** Københavns Kommune,  
Økonomiforvaltningen  
**Til** Specialkonsulent  
SKAT

**Micha Leth Hellerøe**  
Soc.  
**Fra** Clio Online  
**Til** HR Business Partner  
Rebel Penguin ApS

**Michael Borre**  
Merc.mat.  
**Fra** WSP Danmark  
**Til** Adm. direktør  
Aarhus Letbane

**Michael Winther**  
Jura  
**Fra** Novo Nordisk  
**Til** Senioranklager  
Nordsjællands Politi

**Morten Michaelsen**  
Scient.soc.  
**Fra** Hvidovre Kommune  
**Til** Udviklingskonsulent  
Herlev Kommune

SOCIALRÅDGIVERUD  
DANNELSEN  
CENSORFORMANDSKABET

# Censorkorpset for socialrådgiveruddannelsen

Censorkorpset for socialrådgiveruddannelsen skal nybeskikkes for perioden 1. september 2018 til 31. august 2022.

## Der søges censorer til:

- Socialt arbejde med voksne udsatte og voksne med handicap
- Praktik
- Socialt arbejde med udsatte børn og unge samt børn og unge med handicap og deres familier
- Socialt arbejde på beskæftigelsesområdet
- Bachelorprojekt


Ansøger skal fremsende en motiveret ansøgning, inkl. et CV. Yderligere information om krævede kvalifikationer m.m. kan findes på Censorformandskabets hjemmeside [www.censor-socudd.dk](http://www.censor-socudd.dk).

Der er ansøgningsfrist den 20. april 2018.

Ansøgningskema findes på [www.censor-it.dk](http://www.censor-it.dk) i menuen til venstre.

## ARRANGEMENTER OG KARRIEREWORKSHOPS

Alle arrangementer er med få undtagelser gratis.

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



## Kom med til Finanssektorens dag 2018

I år er fokus rettet på skismaet mellem forretning og public service i finanssektoren i en digital tidsalder. De forretningsmæssige principper og målsætninger er under pres, også på grund af EU's reguleringsmæssige opfølgning på finanskrisen. Mød en række specialister, der giver deres perspektiv på den finansielle sektor lige nu.

Torsdag 17. maj kl. 16-20, København

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

### Kortlæg og brug dit netværk i jobsøgning

Vil du blive bedre til at arbejde systematisk med dit netværk? På denne workshop arbejder vi praktisk med at kortlægge og analysere dit netværk i forhold til dine mål.

Tirsdag 10. april kl. 9.30-12, København

### Succes med LinkedIn

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

Tirsdag 10. april kl. 8.30-10, København

Onsdag 11. april kl. 8.30-10, Aalborg

Torsdag 3. maj kl. 9-12, Aarhus

### Job- og karrieremuligheder i Geelmuyden Kiese

Mød virksomheden, og få et unikt indblik i dens forretning. Hør mere om dine karrieremuligheder i Skandinaviens største kommunikationsbureau.

Onsdag 11. april kl. 16-17, København

### Storbritannien og Brexit - hvad nu?

Mød Dominic Schroeder, britisk ambassadør i DK, der sammen med Gareth Garvey, CEO i British Chamber of Commerce in Denmark, fortæller om Brexit-forhandlingerne.


Onsdag 11. april kl. 17-20, København

A Working  
Future  
...

## Job- og forretningsmuligheder på arbejdsplatforme

Mød Glitnr, Nexus og Worksome – tre forskellige arbejdsplatforme, som udbyder arbejde digitalt. Arrangementet foregår på Rainmaking Loft, som er et co-working space for startups.

Mandag 30. april kl. 16.30-20.30, København

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



# Karriere som jurist i privat virksomhed

## – mød Novo, PwC og tre andre virksomheder

Er du nysgerrig på, hvilke opgaver du løser som jurist i private virksomheder? Mød jurister med forskellig erfaring fra erhvervslivet. Få indblik i nogle af de mange jobmuligheder på tværs af brancher, og bliv klogere på, hvordan din juridiske karriere potentielt kan se ud i fremtiden.

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

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

### Hvad skal det koste? Prisafsætning for selvstændige, iværksættere og startups

Mød to eksperter inden for forhandling og prisafsættelse. Du får et systematisk overblik, der sætter dig i stand til at prisætte dit produkt eller din service.

**Mandag 16. april kl. 17-20.30, København**

### Bæredygtighed som karrierevej – drømmer du om et grønt job?

Overvej du en grønnere karrierevej? Mød seks virksomheder, der arbejder strategisk med grøn omstilling, og bliv klogere på dine jobmuligheder.

**Tirsdag 17. april kl. 8-10.30, København**

### Faglig ledelse – København

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

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

### Bliv god til at netværke professionelt

Denne workshop giver dig viden og redskaber til at blive en bedre netværker og til at opbygge tillidsfulde professionelle relationer.

**Tirsdag 17. april kl. 17-20, København**

### Få dit første lederjob – effektiv jobsøgning

Kom til workshop, og find ud af, hvad virksomhederne efterspørger i lederrollen, og få inspiration til, hvordan du bedst formidler dine kompetencer.

**Onsdag 18. april kl. 17-20, København**

### Jobsøgning – sådan gør du

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

**Onsdag 18. april kl. 17-20, Aarhus**

**Mandag 23. april kl. 17-20, København**

**Torsdag 3. maj kl. 17-20, Odense**

### Cv og ansøgning

På denne workshop arbejder vi med den målrettede ansøgning og dit cv. Her kan du skrive din ansøgning til et konkret job og få sparring af en erfaren konsulent.

**Onsdag 2. maj kl. 9-12, København**

### Djøs lederkonference 2018

Hvordan leder du mennesker, marked og forretning i flere hastigheder? Vi sætter spot på ledestjernerne og giver dig håndfaste strategier.

**Onsdag 2. maj kl. 16-20, København**

### Få styr på dine ophavsrettigheder og forpligtigelser - workshop for selvstændige

Ophavsrettigheder og forpligtigelser har stor betydning for din forretning. Hør her, hvordan du beskytter dine produkter.

**Onsdag 2. maj kl. 16.30-20, København**

### Workshop - hvordan får du kunder?

Som selvstændig er det vigtigt at have indsigt i, hvordan du præsenterer dig online, så du er skarp på dit værditilbud og de ydelser, du sælger. Det får du på denne workshop.

**Mandag 7. maj kl. 17-20, Aarhus**

### Boost din karriere – kend din markedsværdi

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

**Tirsdag 8. maj kl. 9-12, København**

### Hvordan arbejder du med samskabelse?

Få viden om samskabelse, og lær at bruge metoden i din jobfunktion eller gennem de frivillige fællesskaber, du er en del af.

**Tirsdag 8. maj kl. 17-20, København**

## SET I PRESSEN

*”Det vil altid være en helhedsvurdering af, hvordan den pågældende chef har ydet det pågældende år.”*

**Henning Thiesen, afgået formand for Offentlige Chefer og ny forbundsformand i Djøf, i DR P3 Nyheder om resultatløb til offentlige chefer. 19.2.2018**

*”Det nytter ikke noget, at vi som samfund tror, at vi med sikkerhed kan udpege ’uddannelsesvinderne’ om fem, ti eller tyve år og satse snævert på dem. Det er blevet utrolig populært at spå om fremtiden, men når fokus bliver for snæversynet, og emnet er så vigtigt som uddannelsesvalg, skal vi passe meget på.”*

**Henrik Funder, formand for Djøf Privat, i blogindlæg i Børsen om behovet for et bredt kompetenceløb for alle uddannelsesretninger. 9.3.2018**

*”Det, som Sophie Løhde og hendes folk har tilbudt, er, at vi kan fastholde spisepausen som et gode. Men ved at acceptere det tilbud vil vi give tilsagn om, at det ikke længere er en overenskomstretlighed.”*

**Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig, i Jyllands-Posten om, hvorfor spisepausen spiller en central rolle i OK18. 12.3.2018**

*”Hvis danske virksomheder skal være konkurrencedygtige i fremtiden, er det afgørende at gøre langt bedre brug af hele talentmassen.”*


**Lisa Herold Ferbing, afgået formand for Djøf, og Henrik Funder, formand for Djøf Privat, i Berlingske om behovet for, at virksomhederne skaber en rummelig karrierekultur, der også involverer kvinderne. 13.3.2018**

## Djøfs lederpris 2018

Kvalitet i ledelse handler om at skabe resultater gennem andre med tillid, samarbejde og gode beslutninger. Blandt de mange ledere, som mestrer det, finder vi én, der har gjort sig særlig fortjent til at modtage Djøfs lederpris 2018. Djøfs lederpris uddeles for:

- at fremme lederevner, som skaber resultater og vækst i erhvervslivet
- at synliggøre nye topledertalenter fra erhvervslivet
- at sætte fokus på lederkompetencer og -kvaliteter
- at inspirere medarbejdere med ambitioner om at blive ledere.

Prisen uddeles på Djøfs lederkonference den 2. maj 2018.

 Læs mere på [djoef.dk/lederpris](http://djoef.dk/lederpris)



Sidste års prismodtager, Louise Hahn, Senior Vice President, DONG Energy i midten flankeret af juryen: fra venstre Britta Borch Egevang, direktør i Djøf, Pui Ling Lau, COO, Realdania, Jesper Eigen Møller, bestyrelsesformand, Brøndbyernes IF mv. Henrik Funder, formand for juryen og formand for Djøf Privat, Agnete Raaschou-Nielsen, bestyrelsesformand og Inge Berneke, partner, Egon Zehnder. Foto: Morten Holtum

## Job inden for grøn energi

Vil du gerne arbejde med bæredygtig udvikling, kan du med fordel klikke ind på vores site om grøn energi. Her kan du orientere dig om, hvilke typiske job du kan søge i den grønne sektor.

 Se mere på [djoef.dk/groenergi](http://djoef.dk/groenergi)

Se også arrangement på side 67  
**Bæredygtighed som karrierevej – drømmer du om et grønt job?**



# DJØFS KURSER OG UDDANNELSER

## – UDPLUK FRA KURSUSKALENDEREN

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

### Situationsbestemt Ledelse® II - Experience

Lær at vælge den bedste ledelsesstil til dine medarbejdere. Med en international metode kan du udvikle og lede den enkelte optimalt.

Opstart: 15. maj 2018

Medlemspris: 11.900 kr. ekskl. moms

### Bliv skarp på Business Cases

På én intensiv dag lærer du at sammensætte den stærke og troværdige businesscase. Kurset fokuserer på den praktiske anvendelse i organisationen.

Opstart: 16. maj 2018

Medlemspris: 5.300 kr. ekskl. moms

### Fra medarbejder til medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem

Få en grundlæggende forståelse af, hvilke forventninger og ansvar du skal leve op til som medarbejderrepræsentant i bestyrelsen.

Opstart: 23. maj

Medlemspris: 25.000 kr. ekskl. moms

### Agil projektledelse - SCRUM Master

Du får agil projektledelse ind under huden, og du kan blive SCRUM Master. Lær at involvere brugerne, og skab resultater hurtigt og løbende.

Opstart: 23. maj 2018

Medlemspris: 13.500 kr. ekskl. moms

### Lær at nudge med kommunikation

Brug nudging i din kommunikation, og flyt handlinger uden at flytte holdninger, vifte med pegefingern eller dele gulerødder ud.

Opstart: 24. maj 2018

Medlemspris: 10.200 kr. ekskl. moms

### Styrk din mentale robusthed

Bliv bedre til at håndtere dine karriere- og arbejdsmæssige udfordringer, og bevar gnisten, når du træner din mentale robusthed.

Opstart: 28. maj 2018

Medlemspris: 15.400 kr. ekskl. moms

### Databeskyttelsesforordningen og den nye persondatalov

Mød Justitsministeriets specialister, når de sætter spot på det svære i forordningen, i betænkningen og i den nye persondatalov.

Opstart: 28. maj 2018

Medlemspris: 4.200 kr. ekskl. moms

### Juridisk metode

Bliv klædt på til metodisk at identificere retlige og juridiske problemstillinger, og find de relevante løsninger.

Opstart: 06. juni 2018

Medlemspris: 9.100 kr.

### Strategisk faglig formidling

Lær at kombinere klart sprog med strategiske skrivefærdigheder, så din modtager får et stærkt visuelt image af dig som afsender.

Opstart: 29. maj 2018

Medlemspris: 4.500 kr. ekskl. moms

*Du accelerer din læring, fordi diskussionerne starter på et højt fagligt niveau.*

## Professionel performer

Træd i karakter, når du præsenterer for én eller mange. Du får 8 dages træning i din personlige fremtoning og gennemslagskraft.

Opstart: 16. maj 2018

Medlemspris: 25.800 kr. ekskl. moms

 Læs mere på [djoef.dk/professionel](http://djoef.dk/professionel)

## Forhandleruddannelsen

– bliv eksamineret forhandler

Bliv rustet til alle typer af professionelle forhandlinger, opnå bedre resultater, og bevar samtidig en god relation til modparten.

Opstart: 6. juni 2018

Medlemspris: 9.900 (første modul)

 Læs mere på [djoef.dk/forhandler](http://djoef.dk/forhandler)



## BREVKASSE

## SKRIV TIL OS

Skriv til Djøfs panel af rådgivere, hvis du har spørgsmål om ansættelsesforhold, karrieremuligheder, overenskomster, regler og lovgivning, faglige netværk eller andet, der optager dig i forbindelse med arbejdsliv eller studier. Et udvalg af spørgsmål og svar bringes her på siderne. De indsendte spørgsmål kan eventuelt blive forkortet eller lettere redigeret.

Send dine spørgsmål til [bladet@djof.dk](mailto:bladet@djof.dk). Husk også at skrive dit fulde navn og mailadresse til brug for redaktionen og rådgiverne. Hvis du ønsker, at dit spørgsmål i bladet bliver underskrevet med pseudonym i stedet for navn, bedes du gøre opmærksom på det.

På [djof.dk](http://djof.dk) finder du masser af information om bl.a. jobsøgning, løn, ansættelsesvilkår, karriere, faglige netværk og mentorordninger. Klik blot ind på 'Rådgivning og karriere'.

Som medlem er du også altid velkommen til at ringe til Djøfs rådgivning på telefon 33 95 97 00. Vi har åbent på hverdage fra klokken 9.00-16.00.

Du kan også altid skrive til Djøf på [djof@djof.dk](mailto:djof@djof.dk).



**René Óli Rasmussen**  
Chefkonsulent

Uddannet cand. jur. Underviser på Djøfs kurser i lønforhandling og holder kurser i

ansættelsesret. Forhandler overenskomster og rådgiver medlemmer på alle niveauer – både medarbejdere, ledere og direktører.



**Christine Stemmann Johansen**  
Chefkonsulent

Juridisk chefkonsulent i Djøf med speciale i ansættelsesret. Rådgiver om Djøf-medlemmernes

ve og vel på arbejdsmarkedet, fx de bedst mulige karrierespring, fratrædelsesaftaler og bonusordninger. Jurist og advokat samt MSc i HR.



**Frederik Iuel**  
Chefkonsulent

Chefkonsulent i Djøf Karriere og Erhverv. Rådgiver, coacher og underviser i karriereudvikling,

personlig ledelse, jobtrivsel og jobsøgning. Erfaren og certificeret coach, uddannet cand.scient.adm. og MSc i social policy analysis.

## Min medarbejder er begyndt at irritere mig...

**?** Jeg er leder for et lille team på syv. En af mine medarbejdere er begyndt at udfordre mig mere, end godt er. Ud over at han altid kritiserer mine beslutninger på vores afdelingsmøder, så signalerer han åbenlyst med kropssprog og mimik sin utilfredshed med mig og min ledelsestil. Indtil videre har jeg vendt det 'blinde øje' til og undgået konfrontation. Jeg har håbet på, at det forsvandt af sig selv, men det er så ikke sket. Hvordan får jeg stoppet hans uhensigtsmæssige adfærd?

'Leder for syv'

PS: Jeg har ikke lyst til at undvære ham, for han er knald-dygtig og leverer i den grad til vores bundlinje.

### Kære medlem

**!** Godt du tager fat, for hans adfærd er en giftig cocktail for dig og din afdeling. Det skal naturligvis stoppes. Så tag et møde med din medarbejder og forbered dig på følgende proces:

Fortæl ham, hvordan du oplever hans adfærd. Giv konkrete eksempler, så det er helt tydeligt, hvad der er sagens kerne. Tag fx udgangspunkt i en specifik situation. Sig hvad det gør ved dig og teamet. Udtryk fx at det irriterer dig, og at du er frustreret over hans form. Sig til ham, at du ønsker at ændre på det - sammen med ham.

Når du har sagt dit, skal du invitere ham til at komme med sin version. Her er det vigtigt, at du er åben og lyttende og lader ham tale færdig.

Som leder har du naturligvis overvejet, hvordan du ønsker, at din medarbejder agerer fremover. Måske er det slet ikke nødvendigt, at du præsenterer medarbejderen for dit løsningsforslag, så hold lidt igen med det. Måske kommer han med løsninger, der kan inddæmme de frustrationer, der ligger bag hans adfærd. Eventuelt kan du supplere hans forslag med det, du har brug for. På den måde sikrer du, at det bliver en fælles og dermed en langtidsholdbar løsning.

Og tøv så i øvrigt ikke med at drøfte sagen med en fortrolig chefkollega eller din HR-afdeling. Det kan give relevant input til dit (personale)lederskab. Pøj, pøj med samtalen.

/Frederik Iuel

## Hvordan får jeg nyt job som 54-årig?

**?** Jeg vil gerne skifte job. Mit nuværende job er begyndt at kede mig lidt, så nu er det på tide at komme videre. Jeg har dog det problem, at jeg er kommet lidt op i årene (54 år). Og jeg tror, at arbejdsgiverne vil sortere mig fra alene af den grund. Hvordan undgår jeg, at arbejdsgiverne frasortere mig?

'54-årig'

### Kære medlem

**!** Selv om du givetvis har ret i, at der desværre findes arbejdsgivere, der ensidigt frasortere pga. alder, skal du holde de tanker fra døren. Gør du det

selv til et problem i din jobsøgning, så er det et problem. Og du kan ret beset ikke vide, om lige præcis den arbejdsgiver, du søger job hos, har den uvane alene at frasortere pga. alder. Så du skal sådan set søge job, som du altid har gjort. Fortæl og fokusér på, hvorfor du søger jobbet. Og hvad du konkret har af styrker i forhold til jobbet.

Du nævner, at du keder dig i dit nuværende job. En del af din motivation bør derfor handle om, hvordan lige præcis det job, du søger, kan være med til at udvikle dig og din karriere. Det kan være, at du nu er klar til at påtage dig mere ansvar, måske i form af ledelse. Eller det kan måske handle om, at du er sulten efter at komme et spadestik dybere med dine faglige meritter, fx gennem et branche- eller produktskift. Fokusér derfor på at få fortalt, hvordan du fortsat er klar til nyt, forandringer, læring og udvikling. Og vis fx dermed din kommende arbejdsgiver, at der er mange gode samarbejdende og udviklende kilometer i dig endnu.

Som en, der er kommet lidt op i årene, har du forventeligt noget tyngde inden for dit felt. Det er en styrke i mange job i dag. Så søg job, hvor lige præcis erfaring er særligt efterspurgt. Stillinger, hvor erfaring er nødvendigt, er fx stillinger inden for rådgivning, konsulenttydelser, hvor der skal etableres nyt, stillinger hvor dyb viden eller specialviden er afgørende, større projekter eller ledelse, hvor overblik og erfaring er godt.

Ved at byde ind med dine



styrker, bestyrker du arbejdsgiveren i, at du er den relevante, erfarne kandidat. Lykkes du med det, har din alder, alt andet lige, ingen betydning.

Og forsøg endelig ikke at skjule din alder, fx ved at undlade at oplyse den i CV'et. Og lad være med at formulere forbehold om din alder, fx ved at skrive noget i retning af 'på trods af min høje alder, så...'. Skjult alder og aldersforbehold vil kun skærpe arbejdsgiverens opmærksomhed på, at du selv ser alder som et 'issue'.

Go' job-jagt!

/Frederik Iuel

## Hvordan får jeg holdt ferie?

**?** Jeg arbejder i en stor dansk virksomhed. Det har været et rigtig travlt år, og jeg har ikke kunnet holde al min ferie. Hvad gør jeg med den ferie, jeg ikke har fået holdt? Har jeg krav på at holde den i det nye ferieår?

'Ferietrængende'

### Kære medlem

**!** Der er forskellige regler, alt afhængigt af hvilken type ferie der er tale om. Hvis du mangler at afholde nogle uger af din hovedferie – den ferie der normalt afholdes mellem maj og september – kan du enten aftale med din chef, at du holder den nu, inden ferieåret slutter eller alternativt få den udbetalt.

Restferie er den ferie, som du holder uden for hovedferieperioden – også kaldt for den 5. ferieuge. Restferien kan også afholdes nu i april, eller den kan udbetales på samme måde som hovedferien. Det er også muligt at få overført en uges restferie til næste ferieår. Det kræver dog en aftale mellem dig og din chef, og den skal være indgået senest den 30. april.

Hvis du har særlige feriefridage – også kaldt den 6. ferieuge – vil det normalt fremgå af din kontrakt eller af personalehåndbogen, hvordan

de skal håndteres, hvis de ikke er afholdt. Du vil typisk kunne aftale med din chef enten at få dem udbetalt eller at få dagene overført til det nye ferieår. Du kan altså overføre mere end en uges ferie til ferieåret 2018/2019 alt afhængigt af dine vilkår, men det kræver en udtrykkelig aftale.

Hvis du bliver enig med din chef om at overføre ferie, er det er god idé at overveje, om der skal være nogle restriktioner i aftalen om den udskudte ferie. Det kan f.eks. være, at ferien skal afholdes på et bestemt tidspunkt, eller om aftalen om den overførte ferie skal kunne opsiges af dig eller din arbejdsgiver. Ofte kan det være et incitament for arbejdsgiveren, hvis I aftaler, at ferien skal holdes på et bestemt tidspunkt. Det kunne fx være en lang sommerferie, hvor der måske alligevel er stille på kontoret.

Jeg håber, at I når frem til nogle gode ferieplaner.

/Christine Stemann Johansen

## Skal jeg nå at holde feriefridage?

**?** Jeg fratræder min stilling og har stadig 5 feriefridage tilbage. Skal jeg nå at afholde dem, inden jeg fratræder, eller kan jeg tage dem med mig?

'Fratrædende'

### Kære medlem

**!** Tak for dit spørgsmål.

Ferieloven giver dig ret til fem ugers ferie. Den 6. ferieuge – eller feriefridage som den ekstra ferie også kaldes – aftales med din arbejdsgiver enten ved overenskomst, generel aftale for arbejdspladsen, eller individuel aftale. Ferieloven fastsætter kun regler for, hvad der sker med de 5 ugers ferie ved fratrædelsen. Feriefridagene er således alene reguleret af aftalen mellem dig og arbejdsgiver.

Hvis du er privatansat og har ekstra feriedage, fx feriefridage eller den 6. ferieuge, kan det stå i din kontrakt eller personalehåndbog, hvad der sker med dem. Der kan være mulighed for, at du får dem udbetalt, når du stopper. Men du kan også risikere, at de bortfalder. Tag derfor fat i din arbejdsgiver og få afklaret

hvorledes du er stillet ved fratrædelse.

Hvis du er ansat i en region eller en kommune og har særlige feriedage eller feriedage fra 6. ferieuge, som du ikke har holdt, vil de som udgangspunkt blive udbetalt direkte til dig på fratrædelsestidspunktet.

Er du ansat i staten og overgår til et andet job inden for det statslige område, kan du også få overført de særlige feriedage, som du har optjent, til det nye job. Det kræver, at du og din nye arbejdsgiver er enige om, at dagene overføres, og at du dokumenterer dette over for din tidligere arbejdsgiver. I stedet for at udbetale de særlige feriedage til dig, overfører din tidligere arbejdsgiver beløbet til din nye arbejdsgiver uden at trække skat og arbejdsmarkedsbidrag.

Du er meget velkommen til at kontakte os på tlf.: 33 95 97 00 eller på [djoef@djoef.dk](mailto:djoef@djoef.dk), hvis du ønsker at vi undersøger, hvorledes du er stillet i en fratrædelsessituation.

/René Óli Rasmussen

**” Det har været et rigtig travlt år, og jeg har ikke kunnet holde al min ferie.**



# DJØF BOLIGMARKED

Sælg, byt og udlej boliger og ferieboliger i Djøfbladet og på [djoefbladet.dk](http://djoefbladet.dk). Send din tekst via [djoefbladet.dk/boligsiden](http://djoefbladet.dk/boligsiden), gerne med foto af boligen. Teksten må fylde op til 300 tegn inkl. mellemrum. Billeder bør være på mindst 1 MB. Kun en mindre andel af annoncerne bliver vist i bladet, mens alle kommer med på [djoefbladet.dk](http://djoefbladet.dk). Tilbuddet gælder kun for medlemmer af Djøf.

## Hus/stor lejlighed søges på Tenerife i december 2018

Feriebolig på Tenerife søges henover jul og nytår i ca. 12-14 dage. Gerne i Los Christianos eller Adeje og til 6 personer. Vi er en familie med store børn i alderen 17-23 år.

**Kontakt:** [lenakamstrup@gmail.com](mailto:lenakamstrup@gmail.com)  
**Telefonnr.:** 23276920



## Penthouse med udsigt over Indre By

Penthouselejlighed i to etager med den skønneste udsigt over kløvermarken og byen. Lejligheden har to gode soveværelser, en stor stue, lækker entre og topmoderne badeværelse med dobbeltbruser på den ene sal. I taghuset ligger køkkenet med direkte udgang til den private 56 m<sup>2</sup> store tagterasse. Herfra leves livet med kølig hvidvin. Lejligheden ligger med kort afstand til Christianshavn og Amager strandpark og Lergravsparken metro st. er lige i nærheden. Mdt. leje er 18.000 kr. + forbrug. Lejes ud fra 1. maj- 1. november 2018.

**Kontakt:** [kdm@nabotrailer.dk](mailto:kdm@nabotrailer.dk)  
**Telefonnr.:** 30242929



## Lækker ferielejlighed i Sandvig - Bornholm

Ferielejlighed (bygget 2007) beliggende helt unikt i Sandvig på Bornholm ganske tæt på Hammershus. Der er direkte udgang fra lejligheden til klipper og vand, hvor man kan se morgensolen stå op over Østersøen. Lejligheden er moderne indrettet med plads til op til 4 personer. Lejligheden er røgfri. Det er er tilladt at medbringe hund - dog må den ikke være i møblerne. Lejligheden skal bookes gennem bureau via nedenstående link (hvor du også kan læse mere om lejligheden). Ved bestilling kan du også købe færgebillet til Bornholm. [www.bornholmstours.com/ferie-objekt-8127-sandvig-allinge](http://www.bornholmstours.com/ferie-objekt-8127-sandvig-allinge)

**Kontakt:** [bornholm@holmslykke.info](mailto:bornholm@holmslykke.info)  
**Telefonnr.:** 56493200

## Lille hus med alle moderne bekvemmeligheder

Huset ligger i et spændende og smukt område i rolige omgivelser uden gennemkørende trafik og næsten ingen forbi passerende. Huset passer til 2 personer evt. + hund. Der er også internet. Kun ca. 20 meter til fjorden, hvor der også kan bades og fiskes. Både åben og overdækket terrasse med udsigt over fjorden. 1.800 kr. pr. uge inklusiv rengøring ved afrejse indtil 23. juni. Højere pris i højsæsonen. Ring eller mail, og jeg mailer billeder og øvrig info.

**Kontakt:** [lilianhindborg@gmail.com](mailto:lilianhindborg@gmail.com)  
**Telefonnr.:** 21267311



## Hyggeligt byhus til leje i Competa i Sydspanien

Charmerende byhus til leje i den hyggelige landsby Competa i bjergene i Andalusien. Competa ligger tæt på Costa del Sol og Malaga.

Der er stadig ledige uger i sommerferien 2018. Pris for leje:

- 2.640 kr. pr. uge  
- 3.000 kr. pr. uge i juli/aug.

Byhuset har 3 værelser og er på 90 kvadratmeter med tagterasse. Overalt i huset er fuld air-con varme/ kulde og Wi-Fi. Huset er beliggende i et roligt område af Competa uden direkte gadestøj, men med masser af fuglestemmer fra de omkringstående træer. Alle terrasser er smukt beplantede med vin og jasminer, og har fl. spisepladser og solsenge og de smukkeste solnedgange over havet, bjergene og byen. Hvert værelse har direkte adgang til egen terrasse. Fra stuen er der direkte adgang til en terrasse. En halv etage oppe kommer man til et rummeligt badeværelse m. vaskemaskine og husets patio. Her ligger også et soveværelse med en dbl. seng og en tilhørende lukket, overdækket terrasse. En trappe fører op til et smukt lyst værelse med 2 enkelte senge. En dbl. glasdør fører ud til en delvis overdækket terrasse med vin og måneblomster. I køkkenet findes service til 8 personer, elovn, microovn, blender og en kaffemaskine. Lejeprisen er incl. forbrug, sengelinned, og div. håndklæder. Slutrengøringen koster 85 Euro oveni, der betales kontant ved ankomst. Huset er registreret som turistbolig efter spansk lovgivning. I bil er der kun 25 min til Middelhavets dejligste strande. Kontakt udlejer for pristilbud ved leje af mere end 1 uge.

Læs mere på [Competahus.dk](http://Competahus.dk)

**Kontakt:** [danielsinding@yahoo.dk](mailto:danielsinding@yahoo.dk)

**SÆLG, BYT  
ELLER UDLEJ**

Har du en bolig du vil sælge, bytte eller udleje, så kan du lave et opslag på Djøfbladets boligside. Gå ind på webadressen nedenfor og send din tekst og et foto.

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

250+

DANSKE STILLINGER  
PÅ JOBUNIVERS.DK

## Inspiration til din karriere

Find dit nye job og opret  
din egen jobagent på  
**jobunivers.dk**

FINANS/FORSIKRING/BANK/ØKONOMI/REGNSKAB/HR OG PERSONALE  
IT/WEB/LEDELSE/ADMINISTRATION/ANALYSE/FORSKNING/JURA  
MEDIER/UNDERVISNING/KOMMUNIKATION/KONSULENT/SAMFUND  
KULTUR/RÅDGIVNING/POLITIK/MILJØ/SALG/MARKETING/SUNDHED

MUUSMANN

### ORGANISATIONSANALYSER – LEDELSESUDVIKLING – REKRUTTERING

- Vi **siger**, hvad vi ser
- Vi **ved**, hvad vi taler om
- Vi **bliver**, til det virker

Telefon 70 11 20 22 ■ [www.muusmann.com](http://www.muusmann.com)

# 250+

## DANSKE STILLINGER PÅ **JOBUNIVERS.DK**

FIND DIT NYE JOB OG OPRET DIN EGEN JOBAGENT



**Roskilde Universitet**  
Programleder  
**Roskilde Universitet**  
HR-partner  
**Erhvervsstyrelsen**  
Økonom  
**Dansk Arbejdsgiverforening**  
Økonom  
**Tårnby kommune**  
Jobcenterchef  
**Københavns Kommune**  
Chef  
**Erhvervsministeriet**  
Kontorchef  
**Undervisningsministeriet**  
Presse- og Kommunikationschef  
**Erhvervsstyrelsen**  
Studentermédhjælper  
**Altor Equity Partners A/S**  
Analyst  
**Professionshøjskolen Absalon**  
Chefkonsulenter  
**GN STORE NORD A/S**  
HR Student Assistant  
**Bang & Olufsen**  
Campaign Manager  
**DANFOSS A/S**  
Business Analyst  
**Ennogie ApS**  
Supply Chain Manager  
**Danmarks Ambassade i Berlin**  
Praktikanter

**Professionshøjskolen Absalon**  
Chefkonsulenter  
**Aarhus Universitet**  
Ph.d.-stillinger  
**Danske Regioner**  
Leder  
**Rødovre Kommune**  
Økonomikonsulent  
**Djøf**  
Excellerer du i Excel?  
**DR - DR-Byen**  
Universitetspraktikanter  
**3F**  
Advokat  
**Rockwool Fonden**  
Implementeringskonsulent  
**Styrelsen for Patientsikkerhed**  
Jurister  
**Dansk Journalistforbund**  
Afdelingsleder (advokat)  
**Socialdemokratiet**  
Praktikprogram  
**ABG Sundal Collier Denmark**  
Part-time Analysts  
**Syddjurs Kommune**  
Udviklingskonsulent  
**DOMI Bolig**  
Direktør  
**Syddjurs Kommune**  
Udviklingskonsulent  
**ABF**  
Jurist/ejendomsadministrator

**Patent- og Varemærkestyrelsen**  
Fuldmægtig  
**Odense Kommune**  
Konsulent  
**Region Hovedstaden**  
Teamledere  
**Rigspolitiet**  
Juridisk studentermédhjælp  
**Energinet**  
Seniorrådgiver  
**Finansministeriet**  
Studentermédhjælper  
**Kriminalforsorgen**  
Udbudskonsulent/ fuldmægtig  
**Odense Kommune**  
Kontorchef  
**Odsherred Kommune**  
Direktør  
**HK Danmark**  
Jurist  
**ATP Ejendomme**  
Jurist  
**HF & VUC FYN**  
Leder  
**Danske Regioner**  
AC barselsvikarer  
**Grønlands Selvstyre**  
AC-fuldmægtig/specialkonsulent  
**Egedal Kommune**  
Økonom  
**Københavns Kommune**  
Studentermédhjælper

**KØS Museum for kunst i det offentlige rum**  
Studentermédhjælper  
**Promarko ApS**  
PR-konsulent / juniorrådgiver  
**Danish Export Association**  
Praktikanter  
**Sex & Samfund**  
Projektmedarbejder  
**Energinet**  
Økonomer  
**Københavns Universitet**  
Specialkonsulent  
**Sundheds- og Ældreministeriet**  
Praktikant  
**Odense Kommune**  
Konsulent  
**Vejdirektoratet - Skanderborg**  
Ingeniørpraktikant  
**DTU Campus Service**  
Category Manager  
**Skat**  
Controllere  
**Roskilde Universitet**  
Assistant/Associate Professors  
**Roskilde Universitet**  
Post doc/ Associate professor  
**RUC**  
Post doc  
**Kræftens Bekæmpelse**  
Juridisk specialkonsulent  
**Forbrugerrådet Tænk**  
HR-jurist  
**SDU**  
Adjunkture  
**SDU**  
Lektorater  
**Københavns Universitet**  
Sektionsleder  
**Forsikring & Pension**  
Studentermédarbejder  
**Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen**  
Byudvikling  
**Syddjurs Kommune**  
Økonomikonsulenter  
**Bestseller - Noisy May**  
Marketing Manager  
**RUC**  
Post doc/ Associate professor  
**Vestre**  
Kommunikationspraktikant  
**Vestre**  
Politisk praktikant  
**HK Danmark**  
Controller / budgetkoordinator



## UNDERVISNINGSASSISTENTER OG EKSTERNE LEKTORER

### Det Juridiske Fakultet

Ledige stillinger som ekstern underviser på den juridiske bacheloruddannelse og de juridiske kandidatuddannelser er opslået til besættelse pr. 1. september 2018.

**Ansøgningsfrist** er den 24. april 2018.

Du kan fra den 5. april 2018 læse det fulde opslag, og søge stillingen på <http://jobportal.ku.dk/undervisningsstillinger/>

KØBENHAVNS  
UNIVERSITET



# VUC

STORSTRØM  
DIN VEJ VIDERE

## Direktør

Stå i spidsen for en uddannelses-  
institution med noget på hjerte

VUC Storstrøm søger en visionær og strategisk direktør, der kan sætte retning og sikre det lokale udbud af kompetencegivende uddannelser i fremtiden i tæt samarbejde med lokale aktører. Læs mere om VUC Storstrøm på [www.vucstor.dk](http://www.vucstor.dk) og om jobbet på [www.mercuriurval.dk](http://www.mercuriurval.dk) (referencenummer: DK-04944). Ansøgningsfristen udløber d. 25. april 2018 kl. 10.00.




50 YEARS

Mercuri Urval



## Bliv skarpere på dit lønniveau

Brug Djøfs værktøjer til at tjekke dit lønniveau og blive bedre klædt på til næste lønsamtale.

-  Lønberegner
-  Lønstatistik
-  Gode råd til lønsamtale

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

Tænk længere 

# Dommerstillinger

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

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



www.domstol.dk

# Advokatkonstitution (genopslag)

En stilling som **konstitueret landsdommer i Østre Landsret (advokatkonstitution)** er ledig til besættelse den 1. august 2018.

Ansøgningen skal være modtaget **senest den 26. april 2018**.

Du kan læse det fulde stillingsopslag, herunder de formelle krav og proceduren for ansættelse, og søge stillingen på [www.domstol.dk](http://www.domstol.dk)

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



www.domstol.dk



## ADMINISTRATIONSCHEF

### TIL AARHUS BSS

Vil du være med til at understøtte, at Aarhus BSS (School of Business and Social Sciences) bidrager til samfundet ved at levere førende forskning inden for de erhvervs- og samfundsvidenskabelige discipliner samt dimittender, som er eftertragtede på det danske og internationale arbejdsmarked? Kan du vise vej og lede dit eget team af dygtige mellemledere - og samtidig være en del af både fakultetets og enhedsadministrationens ledelse?

Vi søger en ny administrationschef til Administrationscenter Aarhus BSS, Aarhus Universitet.

#### Strategisk chef med bred forståelse for administrationscentrets fagområder

Som administrationschef kommer du til at stå i spidsen for et ledelsesteam med funktionscheferne for økonomi, studie, forskeruddannelse, HR & Ph.d., bygningsdrift, kommunikation, IT samt for dekansekretariatet. En vigtig opgave er således at bedrive god ledelse gennem ledere af de mange engagerede medarbejdere i administrationscentret og dekansekretariatet. Du refererer både til fakultetets dekan og universitetets direktør. Du skal gennem god forretningsforståelse balancere og navigere mellem universitetets og fakultetets hensyn og interesser. Herunder at sikre en tæt relation og samarbejde mellem det videnskabelige og administrative personale.

#### Relevant ledelseserfaring

Vi forventer, at du har erfaring med ledelse af ledere, økonomistyring og strategisk rådgivning i en stor og kompleks organisation, kan begå dig i et internationalt miljø og er vant til at arbejde tæt sammen med den øverste ledelse. En grundlæggende forståelse og respekt for rammevilkår og kultur på en akademisk arbejdsplads er en forudsætning for succes i stillingen.

**Ansøgningsfrist 6.5.2018**

Læs mere og søg via [www.au.dk/om/stillinger](http://www.au.dk/om/stillinger)



Aarhus Universitet er et fagligt bredt og forskningsintensivt universitet med høj kvalitet i uddannelse og forskning, og et stærkt engagement i samfundsudviklingen nationalt og globalt. Universitetet tilbyder et inspirerende uddannelses- og forskningsmiljø for 40.000 studerende og 8.000 medarbejdere med et årligt budget på 6,4 mia. kr. Læs mere på [www.au.dk](http://www.au.dk).



Miljø- og  
Fødevareministeriet  
Miljøstyrelsen

# Vær med fra starten i den ny Miljøstyrelse i Odense!

Med regeringens beslutning om udflytning af statslige arbejdspladser i Bedre Balance II flytter Miljøstyrelsen til Odense. Miljøstyrelsen er en del af Miljø og Fødevareministeriet.

Vi arbejder for at sikre rig natur, rent miljø, sikker kemi og grøn produktion.

Du kan være med til at etablere styrelsen og den ny organisation sammen med mange andre dygtige og engagerede medarbejdere. Du og dine kolleger skal være blandt landets dygtigste medarbejdere inden for en lang række spændende fagområder på natur- og miljøområdet, og du skal være med til at gøre Miljøstyrelsen til en hovedindgang for viden om miljø og natur og til en af statens bedste arbejdspladser.

Det bliver en tid med forandringer og udfordringer, men vi lover at, det bliver interessant og spændende, når vi sammen med ca. 800 kolleger i Odense og resten af landet, bliver styrelsen med øjne, ører og hænder på natur og miljø i Danmark.

Vi er allerede nu i gang med at etablere en forpost i Englands-gade 25 i Odense, og vi søger medarbejdere til forposten. Der vil i opstartsperioden forekomme arbejdsdage i København. Vi forventer, at hele styrelsen er flyttet til vores hovedsæde på Tolderlundsvej 5 inden ultimo 2018.

Vær med den 10. april, hvor vi besøger Syddansk Universitet i Odense og fortæller meget mere om de spændende jobs, Miljøstyrelsen kan tilbyde dig.

## Vi søger medarbejdere inden for følgende områder

### • Naturvidenskabelige fagpersoner, 27 stillinger

Vil du være med til at beskytte mennesker og natur? Vil du være med til at skabe grøn produktion gennem initiativer til et sundere miljø både til lands, til vand og i luften?

### • Økonomiske og samfundsfaglige generalister, 20 stillinger

Vil du være med til at drive og udvikle Miljøstyrelsens forvaltning af miljø, natur og grøn produktion gennem analyser og projekter i tæt samarbejde med et bredt spektrum af interesser og fagligheder?

### • Jura, 13 stillinger

Vil du være med til at sikre juridisk kvalitet i Miljøstyrelsens forvaltning af natur- og miljølovgivningen gennem juridisk rådgivning og tværfagligt samarbejde med et bredt spektrum af naturvidenskabelige eksperter?

### • IT specialister, 9 stillinger

Vil du være med til at styrke, understøtte og udvikle Miljøstyrelsen som en digital styrelse, hvor teknologi, it-systemer og data er afgørende for at sikre de bedste forudsætninger for at passe på vores natur og miljø?

**Ansøgningsfrist:** 15. april 2018.

**Klik ind på [www.mst.dk](http://www.mst.dk) - og læs meget mere om os og stillingerne**



## Kontorchef til Ledelsesstøtte, Strategi og Policy

Kunne du tænke dig at lede en række dygtige medarbejdere, yde strategisk sparring og støtte til den øverste ledelse ved Forsvarets Efterretningstjeneste (FE), og har du mod på at blive en del af den danske efterretningsverden, så er stillingen som chef for Ledelsesstøtte, Strategi og Policy måske noget for dig.

### Om os

Som led i en ambitiøs udviklingsdagsorden har FE en målsætning om at blive en af de mest dy-namiske og operativt fokuserede vestlige efterretningstjenester.

FE har tre hovedopgaver:

- vi er Danmarks udenrigs- og militære efterretningstjeneste
- vi leder og kontrollerer den militære sikkerhedstjeneste og er national sikkerhedsmyndighed inden for Forsvarsministeriets område
- vi varetager funktionen som national it-sikkerhedsmyndighed, netsikkerhedstjeneste og myndighed for informations-sikkerhed og beredskab i telesektoren.

Vores opgave er at indsamle, bearbejde og formidle informationer om forhold i udlandet af betydning for Danmarks sikkerhed, herunder for danske militære enheder og andre, som er udsendt til løsning af internationale opgaver.

### Om stillingen

Ledelsesstøtte, Strategi og Policy er en del af FE's Ledelsesstab. Som chef vil du få det daglige ansvar for den løbende betjening af FE's øverste ledelse samt en række strategiske og policyorienterede opgaver, herunder:

- sekretariatsbistand og protokollær støtte til CH/FE og FE's ledelsesgruppe
- policyudvikling i samarbejde med FE's øverste ledelse og Forsvarsministeriet
- FE's strategiske partnersamarbejde med udenlandske efterretningstjenester
- FE's pressehåndtering og interne kommunikation
- FE's centrale krise- og beredskabshåndtering
- FE's kvalitetsorganisation, der overordnet håndterer FE's kundekontakt, kvalitetssikring af FE's udsendte produkter og metodeudvikling.

### Om dig

Vi forestiller os, at du

- har en relevant akademisk uddannelse
- har relevant ledelseserfaring
- har en stor arbejdskapacitet og evne til at håndtere

komplekse problemstillinger under tidspres

- har stærke analytiske evner, høj personlig integritet og gennemslagskraft
- har rigtig gode evner for samarbejde, evner for tværgående koordination og en veludviklet dømmekraft,
- har erfaring med kommunikation og pressehåndtering
- har et godt kendskab til FE's kunder samt udenrigs-sikkerheds- og forsvarspolitiske spørgsmål
- behersker engelsk på forhandlingsniveau samt
- har kendskab til og interesse for at anvende IT til effektiv arbejdsunderstøttelse.

Det er en fordel, hvis du tillige

- har erfaring med arbejdet i en efterretningstjeneste, herunder teoretisk og praktisk erfaring med efterretningsmetode og -teori, og et godt kendskab til FE's virke og funktionsmåde
- har erfaring fra en lignende stilling i centraladministrationen samt
- har erfaring med internationalt efterretningssamarbejde

Du vil arbejde tæt på FE's ledelse og forventes i samspil med denne at kunne bidrage til den fortsatte udvikling af FE.

Arbejdet omkring ledelsesgruppen forudsætter strategisk udsyn og mental fleksibilitet. Endvidere udviser du helhedssyn og formår at tænke koncernens udvikling og drift ind i virket for dit ansvarsområde i overensstemmelse med Forsvarsministeriets mission og vision.

Jobbets karakter stiller krav om en høj grad af fleksibilitet og vilje til at stå til rådighed uden for normal arbejdstid.

### Løn- og ansættelsesvilkår

Forhandles efter rammeaftalen om kontraktansættelse af chefer i staten. Den endelige lønpakke vil afhænge af din baggrund og dine kvalifikationer, men stillingen er indplaceret i løngruppe 1.

Arbejdssted København Ø.

Stillingen er ledig, så tiltrædelse er snarest muligt.

### Kontakt og ansøgning

Ansøgning vedhæftet CV og anden relevant dokumentation skal sendes via [www.fe-ddis.dk](http://www.fe-ddis.dk) senest den 23. april 2018.

Du kan få nærmere oplysning om stillingen ved at kontakte den lokale HR-partner på 3332556 – lokal 2213.





## 2 Økonomikonsulenter til central økonomifunktion, Syddjurs Kommune

Syddjurs Kommune søger to skarpe økonomikonsulenter, som kan rådgive kommunens øverste ledelse om økonomistyring på beskæftigelses- og overførselsområdet henholdsvis social- og familieområdet. Tiltrædelsesdato 1. juni 2018.

### Økonomikonsulent på beskæftigelses- og overførselsområdet

Økonomikonsulenten på beskæftigelses- og overførselsområdet har sine primære faglige samarbejdspartnere i erhvervs- og beskæftigelsesafdelingen, og skal derfor kunne indgå i et tæt tværsektorielt samarbejde.

### Økonomikonsulenten på social- og familieområdet

Økonomikonsulenten på social- og familieområdet tænkes at have en rolle som fagligt koordinerende for fire kollegaer i budgetteamet med opgaver på social- og familieområdet og skal derfor kunne bidrage til et tæt kollegialt samarbejde.

### Vi tilbyder:

Et udfordrende, varieret og selvstændigt job med gode muligheder for faglig og personlig udvikling. Et godt og uformelt arbejdsklima i en dynamisk og stor organisation, hvor du får en bred berøringsflade på tværs af ledelseslag og fagområder. Løn og ansættelsesvilkår i henhold til gældende overenskomst og principperne for ny løn.

**Ansøgningsfristen til de to stillinger er den 16. april 2018 kl. 9.00.**

Se mere om stillingerne på [www.syddjurs.dk/job](http://www.syddjurs.dk/job)



Lundbergsvej 2, 8400 Ebeltoft · tlf. 87 53 50 00  
syddjurs@syddjurs.dk · www.syddjurs.dk

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

# Djøfs kontante fordele

Hos Djøf kan du få rabatter og fordele på alt fra bankrenter og bøger til ferieboliger og forsikringer. Eller hvad med besparelser i flere end 5000 forretninger med et forbrugsforeningskort? Valget er dit, og mulighederne er mange med dit medlemskab.

### Danmarks højeste rente på lønkontoen

Yderst favorable vilkår hos Lån & Spar Bank

### Op til 32% på forsikring

Gedigen mængderabat på dine forsikringer hos Codan

### Op til 50% på rejse og transport

Hotelbestillinger via Hotel Express Online  
Medlemskab og anvendelse af LetsGo Delebil

### Op til 18% på indretning

Designmøbler og inventar hos Casanova Furniture  
Kvalitetslamper hos Lystorvet

### Op til 20% på oplevelser og fordybelse

Udgivelser hos Djøf Forlag og Academic Books  
Koncertoplevelser hos DR

Se alle dine fordele på

> [djoef.dk/kontantefordele](http://djoef.dk/kontantefordele)



Tænk længere

FREDERIKSBERG  
KOMMUNE

## Juridisk konsulent til Juridisk Afdeling

Kan du varetage opgaver i forhold til kommunens erstatningssager og interne forsikringsordning. Kan du rådgive i andre formueretlige emner, fx aftaleret og immaterialret, og har du flair for analyse og er struktureret med et godt overblik, så læs stillingsopslaget på kommunens hjemmeside (se nedenfor).

Her kan du søge et job med spændende og afvekslende arbejdsopgaver i et godt fagligt og socialt miljø med dygtige og engagerede kollegaer.

Se opslag på [www.frederiksberg.dk/job](http://www.frederiksberg.dk/job)  
Ansøgningsfrist: 16. april 2018 kl. 12:00

 **Middelfart**  
KOMMUNE

## Job i Middelfart Kommune



### Løn- og Økonomichef

#### Ansvarsområder

Løn- og økonomichefen har det overordnede ansvar i Løn- og økonomiafdelingen. På det økonomiske område indgår udarbejdelsen af budget, økonomistyring og regnskab. Desuden indgår løn og personaleforhold samt indkøbsfunktionen i ansvarsområdet.

#### Personen

Du har indgående kendskab til og erfaringer med kerneområderne budget, økonomistyring og regnskab og har selvfølgelig en dyb økonomisk indsigt på det kommunale område.

Du har ledelseserfaring og håndterer lederrollen indadtil og som leder af det tværgående samarbejde i organisationen. Erfaring i at lede en del af afdelingen sammen med teamledere vil være en fordel.

Ansøgningsfrist: **Torsdag d. 12. april kl. 15.00**

Ansættelsestidspunkt: Forventet ansættelse er fra 1. juni 2018

Se fuldt stillingsopslag på [www.middelfart.dk](http://www.middelfart.dk)

[www.middelfart.dk](http://www.middelfart.dk)Nytorv 9, 5500 Middelfart, 8888 5500, [middelfart@middelfart.dk](mailto:middelfart@middelfart.dk)en del af **trekantoraadet**

# Nyt job?

---

### Få feedback på CV og ansøgning

---

Er du i tvivl om, hvorvidt din ansøgning og dit CV matcher stillingen og din egen profil?

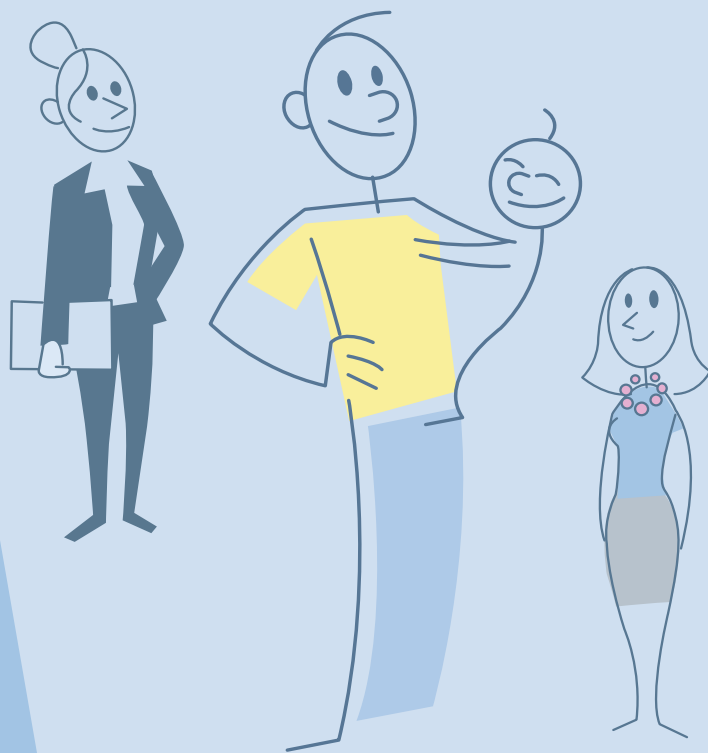
Få feedback på begge dele fra Djøf. Mail til [djoef@djoef.dk](mailto:djoef@djoef.dk), så vender vi tilbage inden for 24 timer.

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



Tænk længere

Er 18.395 kr. i dagpenge nok til at betale dine regninger, hvis du bliver ledig?



Hver eneste dag mister ca. tre Djøf-medlemmer deres job. Derfor har Topdanmark og Djøf sammen forbedret hjælpen, så du nu får et endnu større økonomisk plaster på såret, hvis du er uheldig at blive ledig.

Få ro i maven med Djøfs lønsikring - fra kun 43 kr. pr. måned:

- Bevar op til 90 % af din løn
- Udbetaling i op til 36 måneder i alt
- Præmiefritagelse, så du ikke skal betale for forsikringen under ledighed

Se, hvordan lønsikring kan hjælpe dig og beregn din pris på [topdanmark.dk/djoef](http://topdanmark.dk/djoef)

Få Djøfs lønsikring fra  
43 kr. pr. måned





ER DU  
STADIG RIGTIG  
KLOG?



## *Copenhagen Summer University*

13.-17. AUGUST 2018 / 20.-24. AUGUST 2018

### 5-dages intensive kurser i bl.a.:

Populisme og Demokrati / Coaching og Kierkegaard / Strategisk Kommunikation / Det Borgernære Sundhedsvæsen / Den Danske Model / Adfærdsøkonomi og Nudging / FN's 17 Verdensmål / Stress, Angst og Kierkegaard / Kriminalprævention / Arktis i Forandring / Tillid og Gennemsigtighed i Lægemedelsbranchen / Den Emotionelle og Sociale Hjerne / Blockchain Technology / Data Science med R / Big Data / Deep Learning / Quality by Design / Biopharmaceuticals / Market Access / Kemometri: Intelligent Dataanalyse

Se hele programmet på:

[copenhagensummeruniversity.ku.dk](http://copenhagensummeruniversity.ku.dk)

KØBENHAVNS UNIVERSITET

