

djøfbladet

Nr. **01**
MAGASINET FOR
MEDLEMMER AF DJØF
13. januar 2018

**Se godt ud
på LinkedIn**

Tips om det helt
rigtige profilfoto

**Du skal
arbejde gratis**

Indtægt vil kræve
forarbejde, spår ekspert

**+ 'Sagsfabrikker
flyttes ud'**

Analyse peger på delt
djøf-arbejdsmarked

Karakterskala
Ekspert dumper
7-trinsskalaen

STINE BOSSE

Debatten er ikke for tøsedrenge

Stine Bosse har taget turen fra jurist i Tryg til topdirektør og
åbenmundet bestyrelsesmedlem. **Få 9 råd fra hendes karriere.**



One of the best teams in Northern Europe - the lawyers are very commercially minded and open to new ideas in order to make the best solutions.

Kundecitat fra den internationale legal guide Chambers & Partners.

I 2018 kommer vi til at ansætte mange dygtige advokater, advokatfuldmægtige og studerende - læs mere på accura.dk, hvis du vil med på holdet.

Rådgivning af danske og internationale virksomheder er Accuras speciale, og vi bliver generelt opfattet som et af de mest kommercielle og innovative advokatfirmaer i Danmark. Vi er eksperter i at rådgive om komplekse transaktioner, og vores kernekompetence er køb og salg af virksomheder (M&A).

Med 130 fee earners er vi ikke det største advokatfirma i Danmark, men vi er de bedste til det, vi laver.

Vores kommercielle indstilling, innovative tankegang og unikke samarbejde på tværs af alle vores specialafdelinger er den direkte årsag til, at vi hvert år rådgiver om de største og mest komplekse transaktioner i Danmark, uanset om det er overdragelse af virksomheder og ejendomsporteføljer eller gennemførelse af større outsourcing-projekter og børsnoteringer m.m.

I 2017 rådgav vi bl.a. i forbindelse med Trygs køb af Alka Forsikring, Lone Star Capitals køb af STARK og FSN Capitals salg af Lagkagehuset. Desuden rådgav vi et PFA-ledet konsortium med købet af en stor aktiepost i Nykredit, hvilket endte med at blive Danmarkshistoriens største køb af unoterede aktier foretaget af institutionelle investorer.

Vi arbejder allerede på de transaktioner, der kommer til at kendetegne det danske marked i 2018, og vi søger løbende medarbejdere, som kan give vores kunder de rigtige løsninger. Vi tilbyder naturligvis attraktive løn- og ansættelsesvilkår, og som noget helt unikt i branchen har vi overarbejdsbetaling fra første overarbejdstime.

Læs mere på accura.dk eller besøg os på Facebook, LinkedIn eller Instragram.



ACCURA

BECH-BRUUN

VI SØGER
FULDMÆGTIGE
TIL SEPTEMBER 2018

Din karriere, dit valg

Hvis du spørger os, er der kun ét svar på spørgsmålet om, hvor du skal starte din karriere.

Bech-Bruun søger netop nu nye talentfulde advokatfuldmægtige i Aarhus og København med start den 1. september 2018. I Bech-Bruun arbejder vi med nogle af de største sager i ind- og udland. Du vil her få mulighed for at lære af nogle af Danmarks dygtigste og mest erfarne advokater. Og få sat fokus på din faglige og personlige udvikling.

Vi sikrer dig en god start på din karriere.

Læs mere om os på
www.bechbruun.com

Følg os på
www.facebook.com/bechbruun

INDHOLD



48

Venner,
fjender, kriser
og kvoter

PORTRÆT

Ex-direktør, bestyrelsesmedlem og debattør Stine Bosse giver 9 råd om alt fra karriere, kriser og Gud til forskellen på grønne, gule og røde medarbejdere.

ARBEJDSLIV



18

MIN KARRIERE

I computerspilsvirksomheden Playdead er det Kirstine Askholm, der holder styr på koordinering og administration.

20 Du skal arbejde gratis

Fremtidens arbejdsmarked vil næppe betyde mangel på arbejde for djøferne. Men det bliver sværere at tjene penge, forudser en ekspert.

26 Mød din nye kollega

Hvad er det for en rolle, datarådgiveren skal spille for ledelsen, borgerne og Datatilsynet?

32 Djøfere får prygl for deres helhedssyn

Djøf-ledere motiveres især af samfundshensyn, mens borgerperspektivet driver de fagprofessionelle.

34 Danmarks yngste advokat

Moustafa Moustafa vil inspirere unge til selv at få noget ud af deres liv.

38 Se godt ud på LinkedIn

Lykke Fehmerling, LinkedIn-ekspert og chefkonsulent i Djøf, giver opskriften på det foto, der 'sælger' dig selv bedst professionelt.

14

MODERNE TIDER

Per Helge Sørensen har sin 5-årige datter med på kontoret.



GADGETS

40 Optag din samtale med en app

Hvis du har brug for at optage en telefonsamtale, er app'en TapeACall en mulighed. Den fungerer som en slags robot, der også kan levere en udskrift af samtalen på visse sprog.



42

Eksperter dumper 7-trinsskalaen

Dårlig feedback, absurde gennemsnit og mangel på international kompatibilitet. Flere eksperter dumper 7-trinsskalaen og mener, den bør ændres.

DEBAT

46 "Det er selvfølgelig fantastisk, hvis de studerende er blevet dygtigere. Logikken modsiger bare, at det skulle være tilfældet."

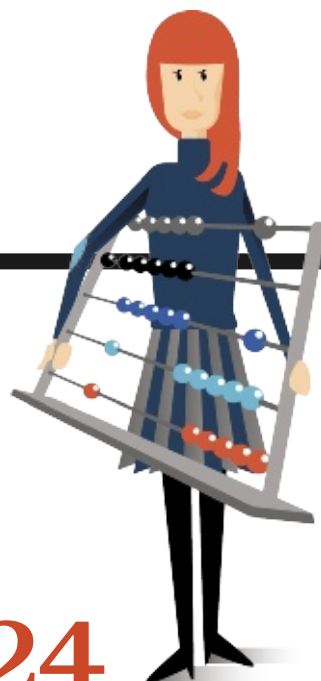
Underdirektør i DI, Charlotte Rønhof om inflation i karaktererne.

SAMFUND

54 Den store bodsgang

Statsansatte i tusindvis bliver udflyttet, eller måske rettere udskiftet, og udflytningsbølge II bliver ikke den sidste. Djøfbladet analyserer hvorfor.

Analyse



24

Top- og bundscorerne

Se, hvordan den typiske djøfer ser ud – alt efter lønsedlen.

34
Danmarks
yngste advokat

NY VIDEN

58 Toplederen er rød

Danske leders politiske holdninger flugter bedre med arbejderklassen end med overklassen. Men når det handler om skat, vandrer de mod højre.

DE FASTE

- 06 Djøf mener
- 07 Nyt & Noter
- 62 Bøger
- 64 Debat
- 66 Djøf Forlag
- 68 Nyt job
- 70 Dit Djøf
- 72 Efteruddannelsen
- 74 Brevkasse
- 76 Boliger

32
Dialog og
djøfkritik

Godt nytår!

Af **Lisa Herold Ferbing**, formand for Djøf

Så blev det 2018. Og her ved et nyt års begyndelse er det nok på sin plads både at se tilbage på året, der gik, og året, der kommer. Forleden forlod vi et 2017, der var kendetegnet ved nye spændende muligheder, men også mørke skyer, der trak op i horisonten.

Det gode først. Der er gang i væksten og jobskabelsen for djøferne i den private sektor. Den lange skygge fra finanskrisen i 2008 er nu erstattet af, at flere djøfere end nogensinde før stempler ind i den private sektor. De private virksomheder og arbejdsgivere har i stigende grad brug for djøfernes alsidige kompetencer. Vi har ikke en djøfiseringsdebat i den private sektor, men en fortælling om djøfernes værdiskabelse. Det er jo tankevækkende!

Jeg er overbevist om, at efterspørgslen på djøfere i den private sektor fortsat vil vokse i 2018. Alene det forhold, at fremtidens arbejdsmarked og kendte forretningsmodeller forandrer sig, skaber nye muligheder for djøferne. Det gælder ikke mindst de unge studerende, hvor en del siger, at de gerne vil starte egen virksomhed – som det allerførste efter endt studie. Det er jo et fantastisk drive og en lyst til fremtiden, som vi i Djøf skal formå at understøtte.

Derfor søsatte vi også i 2017 det store projekt "A Working Future", som du kan læse mere om på Djøfs hjemmeside. Projektet har allerede givet ny indsigt i mulighederne på fremtidens arbejdsmarked, blandt andet ved at involvere jer medlemmer. Og jeg kan love, at den indsats ikke bliver mindre i det nye år. Tværtimod skruer vi op for medlemsinvolveringen og videndelingen på kryds og tværs.

Men på andre områder ser vi som sagt mørke, lavt hængende skyer. Her i starten af året står vi overfor to helt konkrete udfordringer, som har stor betydning for fællesskabet og sammenholdet på tværs af Djøf.

De igangværende overenskomstforhandlinger på det offentlige område er svære. Optakten i slutningen af 2017 var desværre præget af, at de offentlige arbejdsgivere talte sig væk fra forhandlingsløsninger, hvad enten det gælder fridage, frokoster eller den anerkendelse af indsatsen, som en ordenlig løn er udtryk for.

Det er ærgerligt.

For jeg er sikker på, at arbejdsgiverne inderst inde også deler Djøfs ønske om en velfungerende og attraktiv offentlig sektor, hvor djøferne har lyst til at give den en ekstra skalle. Under alle omstændigheder sætter vi alle sejl for at nå et godt resultat til de offentligt ansatte djøfere.

En del af Djøfs medlemmer står ydermere i den svære livssituation, at de i disse år ser deres arbejdspladser flytte på kryds og tværs af landet. Det er der gennem årene blevet sagt og skrevet meget om. Så her vil jeg bare fremhæve Djøfs centrale budskab: Det skal gøres ordentligt af hensyn til de berørte.

Hvad 2018 end byder os, så skal vi glæde os over vores fællesskab i Djøf. For det er vi 92.000 medlemmer, der sammen inspirerer og styrker hinanden.

Godt nytår. ◀



LEDERSKRIBENTER



Mathias Dahlerup Krarup
Formand for
Djøf Advokat



Henrik Funder
Formand for
Djøf Privat



Christian Nør Larsen
Formand for
Djøf Studerende



Sara Gundelach Vergo
Formand for
Djøf Offentlig



Henning Thiesen
Formand for
offentlige chefer i Djøf



Djøfbladet er et magasin
for medlemmer af Djøf.

42. årgang

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

Kontakt

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

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

Redaktion

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

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

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

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

Journalist Christian Bækgaard
cbg@djoef.dk, 33 95 98 43

Journalist Mikkel Arre
mia@djoef.dk, (orlov)

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

Journalistpraktikant
Emil Gjerding Nielson
egn@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 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.

Citat

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

Næste nummer

Udkommer: 10.02.2018
Annonce-deadlines:
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

DANSKE MEDIERS
OPLAGSKONTROL

Oplag 87.971

Forside Jakob Nielsen
Design WAYPoint
Tryk Stibo



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

11%

af offentlige djøf-ledere finder det uattraktivt at være offentlig leder. Blandt ledende overlæger er tallet 31. Tal fra Ledelseskommisionen. /ebn

Uddannelse:

Nye studier godkendt

En ny master i offentlig ledelse på Aalborg Universitet er nu foreløbigt godkendt af Uddannelses- og Forskningsministeriet. Uddannelsen er en ud af 19 nye uddannelser, som har nydt fremme i ministeriet. Blandt de nye uddannelser er også en professions-bachelor i Skat og en professions-bachelor i offentlig administration, begge på UC SYD i Haderslev. De øvrige nye uddannelser handler fx om robotteknologi, datavidenskab og kunstig intelligens. /lio

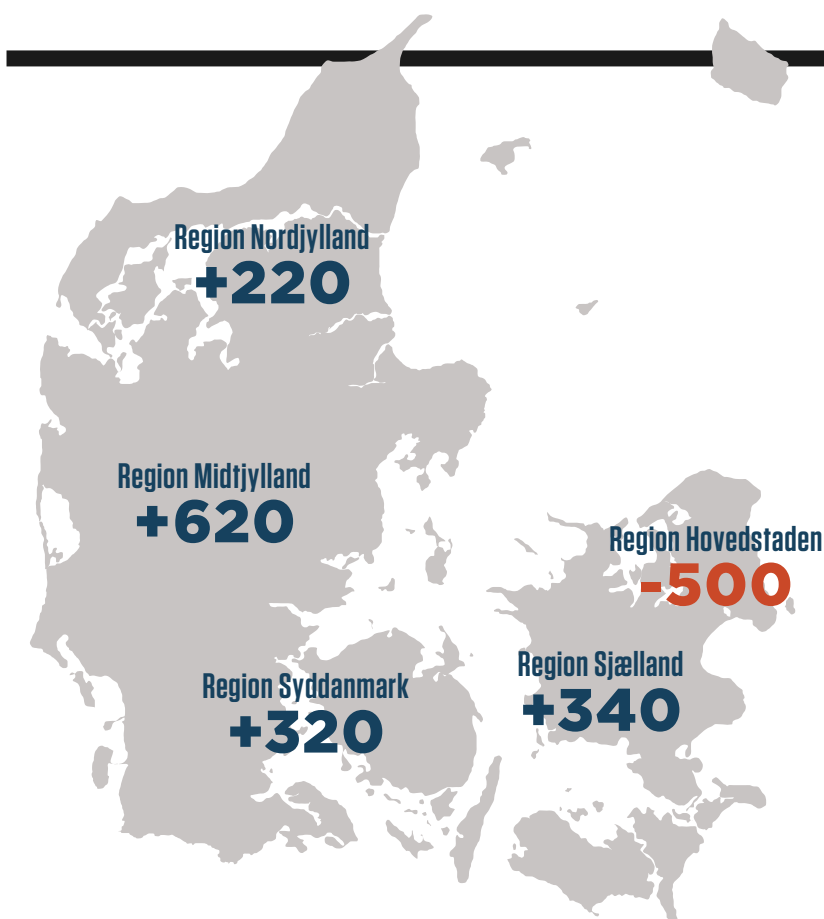
Innovation:

Studerende nomineret til Karnov-pris

Stud.merc.jur Mike Vestergaard er som eneste studerende nomineret til Karnovs Nytænkerpris 2018. Han stiftede Lejerens Frie Retshjælp i februar 2017. Retshjælpen behandler kun sager digitalt, og i løbet af de første otte måneder behandlede de over 3.000 sager. /mam



PR-foto



Nyt skattevæsen:

Djøf-kompetencer vil sive ud af Skat

Kort før jul fik Skats ansatte besked om, hvor i landet deres job skal ligge, når den store opsplittning af Skat i syv styrelser plus en række andre omflytninger realiseres frem mod år 2021.

Det skønnes, at 2.600 stillinger flyttes rundt. Men fordi man forventer, at mange ansatte når at gå på pension eller sige op, er det 1.000-1.400, som reelt skal forholde sig til, om de vil flytte med.

Skat skal samtidig igennem en enorm rekruttering af op mod 3.300 medarbejdere. Dels til 1.000 helt nye stillinger, dels til erstatning af de 2.300, der forventes at gå.

Johanne Nordmann, fællestillidsrepræsentant for de 1.250 djøfere i Skat, er bekymret for kompetencetabet.

"Djøferne sidder ikke og venter til den dag, hvor deres job flytter til en by langt væk. De finder et nyt job – enten et andet sted i det nye skattevæsen eller udenfor."

Hun understreger, at der er gode muligheder for djøferne i den nye struktur, men at det er risikabelt at flytte så mange stillinger i løbet af tre år.

"Formålet med planen er at genoprette skattevæsenet. Derfor er det farligt at miste kompetencer. Der skal være de rigtige til at ansætte og lære alle de nye op. Jeg forventer, at vi nu skal i tæt dialog med ledelsen om, hvilke aftaler vi kan lave for den enkelte, så sikker drift opretholdes." /ebn

KLIP FRA DE SOCIALE MEDIER

"Teknologiforståelse og evnen til at kommunikere med specialisterne er, hvad fremtidens revisor skal kunne. @CBSoph -prof. Thomas Riise Johansen i @djofbladet.

– Copenhagen Business School

📍 @CBSoph

"Minister vil drive den offentlige sektor bedre, mere effektivt via mistænkeliggørelse, afskaffelse af overenskomster og manipulation af statistikker" (red: om Sophie Løhde).

– Liberale Vidner

📍 @LiberaleVidner

"98% af innovationspraktikanterne anbefaler andre at tage #ipraktik. Kontorchefen fra staten, der var i praktik hos kommunaldirektøren, er enig."

– Center for Offentlig Innovation

📍 @offentliginno

#OK18 er ikke brudt sammen. Det handler om, at lærerne skal have lov at forhandle først, så det kan komme godt i gang. Lærerne skal have fair og reelle forhandlinger. Det flytter vi os for i et overenskomstforløb med mange dagsordner.

– Formand for Akademikerne, Lars Qvistgaard

📍 @LarsQ

"Er det ikke snart slut med voksenmobningen af djøfjerne? Det ender jo altid med en djøf-model alligevel!..."

– Line Rosenvinge

📍 @line_rosenvinge

TOP 5 PÅ DJOEFBLADET.DK

Vild direktør

Nationalmuseets nye direktør, Rane Willerslev, har været ude med skarp kritik af 'djøfokrati' og New Public Management. Men hvordan vil han selv lede en butik med 730 medarbejdere, et budget på 320 mio. kr. og en trængt økonomi?

Pelsjagt, matematik og medicin

- 1 Den vilde direktør langer ud efter kontrolkulturen.
- 2 Brutal matematik fører til topløn.
- 3 Betablokkere er ikke snyd.
- 4 Smid en bøtte karrysild efter de offentligt ansatte.
- 5 Hvilke djøfstudier giver højest løn.

Periode: 28.11.2017 til 19.12.2017

Internationalisering:

56% af de internationale studerende på CBS rejser igen

Størstedelen af de internationale studerende på CBS forlader Danmark inden for det første år, efter de er blevet uddannet. Siden 2011 er antallet af internationale studerende på CBS fordoblet, men flere og flere af dem forlader også Danmark efter studietiden. I 2011 forlod 48% af de internationale master-studerende på CBS Danmark, mens det i 2014 var steget til 56%. Det skriver CBS Wire. /egn

Fra Facebook:

Manglende respekt

🗨️ Fuldstændig mangel på respekt over for de ansatte og over for organisationerne, som er gået i stå og ikke kan ansætte, omorganisere osv. Gad vide, om de overhovedet aner, at der er rigtige mennesker i "den anden ende"?

Line Ringsholt Jensen kommenterer regeringens udmelding om forsinkelse af udflytningsbølge II.

1 ud af 3 statsansatte topledere i Norge har oplevet et politisk pres i forhold til de beslutninger, de tager. Det skriver dagensperspektiv.no, der har gennemført en undersøgelse blandt 63 offentlige topchefer. /tsa

Lønforskæl:

Arbejde med penge skiller kønnene

Det er ikke på direktegangene, lønforskellen mellem mænd og kvinder er størst. På djøf-området viser de seneste tal fra Danmarks Statistik, at lønforskellen er mest markant på 'arbejde med omsætning af værdipapirer og valuta', hvor kvinderne i gennemsnit kan regne med kun at få 3/4 af deres mandlige kollegers løn, mens lønforskellen målt i procent er knap 31,7. Dermed er uligheden i denne kategori over dobbelt så stor som den generelle lønforskæl mellem mandlige og kvindelige lønmodtagere, der ligger omkring 15 procent. Den generelle lønforskæl er bl.a. påvirket af, at mænd

og kvinder udfører forskelligt arbejde, og at der overordnet set er flere kvinder, der arbejder inden for den offentlige sektor.

At omsætning af værdipapirer og valuta i lighed med andre kategorier på det private arbejdsmarked viser en særlig markant lønforskæl, kan ikke umiddelbart forklares. SFI (i dag VIVE) har dog peget på, at mænd generelt høster et større udbytte af individuelle lønforhandlinger i den private sektor end kvinder. /cbg

Så meget højere er mænds løn i snit

JOBKATEGORI	FORSKEL I %
Omsætning af værdipapirer og valuta	31,7
Forsikringsarbejde	25,6
Salg, marketing og PR	19,9
Øverste virksomhedsledelse	19,3
Revisions- og regnskabscontroller-arbejde	18,7
Rådgivning: finans, pension, forsikring og investering	17,8
Arbejdsmarkedet generelt	15,2
Advokatarbejde	12,7
Dommerarbejde	10,3
Undervisning og forskning på universiteter	7,6

Note: Tabellen viser forskellen i 'standardberegnet timeløn' i 2016 og dækker ikke elever og unge.

Kilde: Danmarks Statistik

OK18:

Overenskomst landet i Grønland

Djøferne i Grønland har landet en overenskomst frem til 2019. Den giver kun en lille grundlønssstigning, men Mira Kleist, formand for Djøf Fællesklub Grønlands 226 medlemmer, glæder sig til gengæld over to seniorfridage med løn – plus ikke mindst, at masteruddannede med 90 ETCS-point nu også bliver omfattet af Djøf-overenskomsten.

"Djøf støtter anerkendelse af en bred vifte af højtuddannet arbejdskraft i Grønland, også hvis man tager utraditionelle uddannelser og i andre lande end Grønland og Danmark," siger hun. /ebn



Foto: BEC

Fintech:

Vil du nørde med koder?

BEC tilbyder en alternativ vej til at blive programmør, skriver Version2. Udviklingsdirektør Jan Peter Larsen (billedet) søger IT-medarbejdere, der ikke nødvendigvis er uddannede programmører, men fx kan være akademikere med anden baggrund. "Det vigtigste er engagement og flair for matematisk-logiske sammenhænge," siger han. /cbg

Kommunalvalg:

Djøfere i borgmesterstolen

Der hænger nu borgmesterkæder på 11 politikere med djøf-baggrund i landets 98 kommuner. Socialdemokraterne har med seks borgmestre flest, mens halvdelen af Konservatives otte borgmestre har en djøf-baggrund. Juristen Hans Toft fra Gentofte og økonom Morten Slotved fra Hørsholm er de eneste af deres slags på posterne, der ellers er domineret af statskundskabsuddannede. Derudover har Danmarks nu yngste borgmester nogensinde, Christina Krzyrosiak Hansen, en bachelor i sociologi. /egn



”Med en verden, der bliver mindre og mindre lineær, er den gamle uddannelsesmodel, hvor man først dygtiggør sig og sidenhen entrer arbejdsmarkedet, forældet.

Flemming Besenbacher, formand for Carlsbergfondet og professor i fysik ved Aarhus Universitet.



På jagt efter nyt job?

Er du vores nye talent?

Er du på udkig efter nye udfordringer i 2018? Vi har travlt og søger i øjeblikket jurister inden for forskellige områder. Lige nu er vi også på jagt efter et nyt hold advokatfuldmægtige, der fra september 2018 er klar til at indlede karrieren som førende danske erhvervsadvokater. Du kan se frem til et

udfordrende uddannelsesforløb med solid faglig og personlig læring tilpasset dig og dine ambitioner. Det kalder vi for skræddersyet faglighed. Vi benytter vores stærke internationale relationer til at levere værdiskabende rådgivning. Vi rådgiver inden for alle aspekter af erhvervsjuraen.



Vi søger...

- | Procesadvokat
- | Jurist til Life Sciences
- | Advokat til Fast Ejendom
- | Solicitor til Shipping/Offshore/Transportation
- | Advokatfuldmægtige

Læs mere om de ledige stillinger på
www.gorrissenfederspiel.com/karriere



Gorrissen Federspiel





Foto: Martin Sylvest/Scanpix

Arbejdstid:

Højesteretsdom: Det koster at bryde 48-timers reglen

Dom understreger, at arbejdsgivere skal sikre, at ingen arbejder mere end 48 timer om ugen i længere perioder.

Højesteret har afsagt sin første dom over, hvad det skal koste en arbejdsgiver, når den såkaldte 48-timers regel bliver overtrådt, skriver horten.dk.

Sagen drejer sig om en medarbejder, der over en fireårig periode havde en gennemsnitlig ugentlig arbejdstid på over 50 timer. Han har aldrig afvist at arbejde over. Og han har fået betaling for overarbejdet.

Men både ifølge dansk lovgivning og EU-lovgivning må den ugentlige arbejdstid ikke overstige 48 timer i gennemsnit over en fire måneders periode.

Arbejdsgiveren blev dømt til at betale en godtgørelse til medarbejderen på 50.000 kroner – godtgørelsen vil dog variere fra sag til sag.

Helene Rafn, lønforhandlingschef i Djøf, er glad for dommen, da hun ofte møder medlemmer, der arbejder mere end 48 timer i gennemsnit.

”Men vi hører typisk først om det i forbindelse med stress-sygemeldinger, fordi mange djøfere er ansat uden højeste arbejdstid, og så er de ikke opmærksomme på 48-timersreglen – eller også har de ikke haft lyst til at konfrontere arbejdsgiver.”

Hun fortæller, at det særligt drejer sig om djøfere i advokat-, konsulent-, it- og revisionsbranchen.

Men selv om man er ansat uden højeste arbejdstid, er det vigtigt at notere sin daglige arbejdstid – ellers kan det være svært at dokumentere et eventuelt brud på 48-timers reglen, siger Helene Rafn. /tsa

Udflytning:

Store byer vinder på tilflyttere

Borgmestre håber på nye tilflyttere, når staten flytter arbejdspladser til deres kommune. Men nye tal viser, at det kniber det med, fordi de nyansatte i stor stil pendler til arbejdspladsen.

Store byer som Aalborg og Aarhus er således storleverandører af pendlere til de nye statsinstitutioner i Nordjylland og Viborg.

Det viser en ny analyse fra Danmarks Statistik over, hvor de statsansatte bor her to år efter, at udflytningerne blev påbegyndt i 2015.

Analysen bekræfter samtidig, at kun få af de oprindeligt ansatte er flyttet med jobbet ud af hovedstadsområdet.

Den viser også, at udflytningerne har givet en udskiftning af arbejdskraften med yngre medarbejdere. Andelen af ansatte under 35 år i målgruppen for udflytning er således steget markant mere i Vestdanmark end i Østdanmark fra 2. kvartal 2015 til 2. kvartal 2017. /ebn

21%

Så mange studerende medlemmer af Djøf har prøvet at skifte studie. 63 % skiftede på grund af faglig interesse, 43 % skiftede, fordi studiet var noget andet, end de forventede, og 29 % begrundede skiftet med dårligt studiemiljø. Nogle gav mere end én begrundelse. /mam

Kilde: Djøfs Studielivsundersøgelse 2017.

3,1

milliarder kroner. Så meget omsætter syv af de største konsulenthuse i Danmark til sammen. Det viser en opgørelse i Mandag Morgen. Implement omsætter mest: 991 millioner kroner i 2017. /mbg

Barselsorlov:

Mere ligestilling til svenske fædre

I Sverige skal fædre fremover have ret til fem måneders øremærket barselsorlov mod hidtil tre måneder, foreslår et regeringsudvalg. Det skal også være muligt at give en del af orloven til andre end de biologiske forældre, fx bedsteforældre. Djøfs svenske søsterorganisation, Jusek, støtter forslaget. /lio

Nyt job:

Direktør for innovation

Dorte Stigaard bliver ny innovationsdirektør på Aalborg Universitet. Her skal hun bidrage til at styrke innovation og til at få gode ideer bragt ud til omverdenen, bl.a. ved at opbygge et kommende AAU Science & Innovation Hub. Dorte Stigaard har senest været koncerndirektør i Region Nordjylland og har stor erfaring med innovations- og forandringsprocesser. Hun er i øvrigt selv uddannet fra Aalborg Universitet – som cand. mag. i tysk og informatik – og har suppleret med uddannelsesforløb i ledelse på DTU og Berkeley i USA. /lio



Apropos

En ny kampagne, '**Aktion Fars Orlov**', skal få fædre til at tage en større del af barselsorloven.



MODERNE TIDER

Med på kontoret

Af Per Helge Sørensen

”Far? Faaar?”
 “Ja, skat?” Jeg vendte mig mod den femårige stemme for enden af hæve-sænkebordet. “Er pony-filmen slut?”

Jeg rakte ud efter iPad'en, mens jeg forsøgte at vende irritationen over kommunens lukkedage til noget positivt. Måske var det sundt, at hun så, hvad far lavede på kontoret.

“Det er ikke filmen.” Min datter satte ponyerne på pause. “Det er bare...”

“Ja?”

“Skal du bare sidde foran computeren hele dagen?”

“Hvad? Nej!” Jeg smilede afvisende, som om en hel dag foran computeren var et utænkeligt fænomen. “På et tidspunkt skal jeg også til møde med...” Jeg nikkede ned mod styrelsesdirektørens kontor. “Ham der nogen gange ringer til os i weekenden.”

“Når du siger det der bandeord, jeg ikke må sige.”

“Bandeord?” Jeg forsøgte at grine afvisende. Det lød ikke helt ægte.

“Hvorfor spørger du, skat?”

“Det er bare...” Hun kiggede frem og tilbage mellem mig og computeren. “Du siger altid, at dit arbejde er at lave bedre hospitaler for dem, der er syge.”

“Ja?” Jeg fornemmede uroligt, hvor vi var på vej hen.

“Men du sidder bare her og taster på dit tastatur.”

“Jo, men det er jo fordi...”

Fordi hvad? Hvordan skulle jeg forklare, hvad mit arbejde gik ud på til et femårigt barn? Det var svært nok at forklare til en voksen.

“Det er fordi, far hjælper hospitalerne med at...” Jeg ledte forgæves efter en femårig version af ... koordinere og procesunderstøtte vidensdeling af innovative patientstrategier.

“Altså hvis et hospital får en rigtig god idé,” sagde jeg i stedet. “Så hjælper

far de andre hospitaler med også at få glæde af den.”

“Med computeren?” Hun kiggede skeptisk på skærmen.

“Ja. Det kan man godt,” sagde jeg overbevisende.

Jeg skævede til dokumentet på skærmen, hvor far så godt nok var i fuld gang med at “hjælpe” et hospital til ikke at få glæde af en – ellers virkelig spændende – big-data-idé. Fordi ham, der nogle gange ringede i weekenden, var blevet fornærmet over, at hospitalet havde sat projektet i gang på egen hånd i stedet for at afvente den fællesstatslige big-data-platform, som styrelsen på fjerde år ikke havde nosset sig sammen til at få færdig.

“Jeg tror godt, jeg forstår det nu,” sagde min datter. Hun sendte mig et lettet smil. “Du hjælper de syge med computeren.”

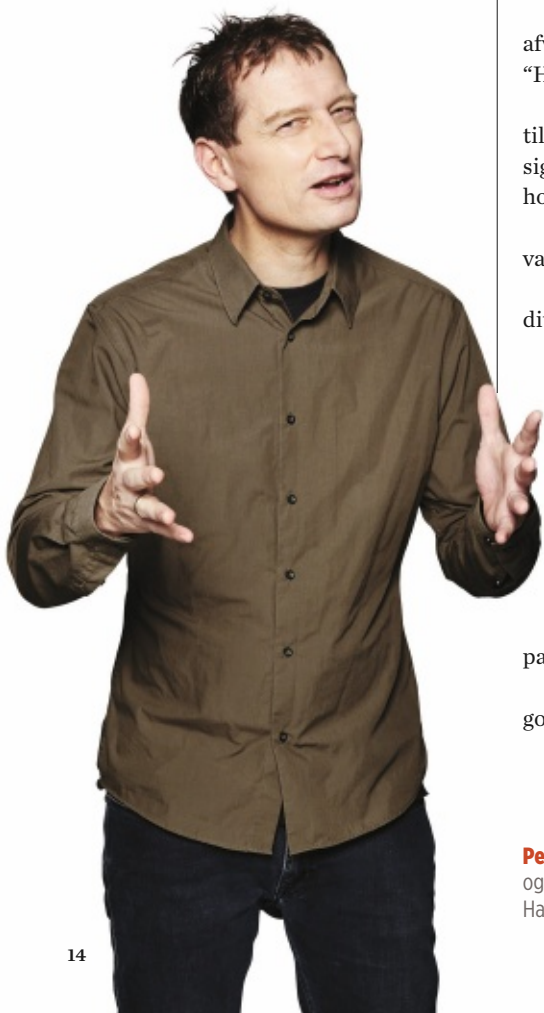
“Det er rigtigt,” sagde jeg og forsøgte at lade være med at kigge på dokumentet på skærmen, hvor far bankede hospitalet på plads og temmelig sikkert hjalp de syge med ikke at få gavn af big-data de næste 10-15 år.

Ved siden af mig vendte min datter tilbage til ponyerne – beroliget over, at hendes far så alligevel lavede noget vigtigt.

Jeg vendte mig mod dokumentet. Der var ingen vej udenom. Styrelsesdirektøren skulle have det inden mødet.

Et øjeblik efter hørte jeg min datters stemme på ny:

“Far?” Hun kiggede op: “Nu sagde du altså bandeordet, igen.” ◀



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

Medierne afgør demokratiets fremtid

Internationale medier som Google, Facebook og Twitter behersker en større og større andel af markedet – og vores nationale medier får sværere og sværere ved at begå sig i konkurrencen.

Hvordan sikrer vi den borgerlige offentlighed?
De demokratiske institutioner? Mangfoldigheden?

Vi har ikke svaret, men vi gør, hvad vi kan for at forsvare vores allesammens rettigheder – nationalt og internationalt. Det er det, vi er til for.



LASSEN RICARD



RÆKKER DINE AMBITIONER OGSÅ UD OVER LANDEGRÆNSERNE?

Ønsker du en karriere i et internationalt advokatfirma? Vil du være forankret i København eller Aarhus og samtidig have mulighed for samarbejde og sparring med kolleger i hele verden? Så er du måske en af de advokatfuldmægtige, vi søger med start 1. september 2018.



Hvis du er nysgerrig, vil vi meget gerne fortælle mere om, hvordan en juridisk karriere i DLA Piper Denmark kan se ud. Læs mere på www.dlapiper.dk/karriere eller kontakt Christian Aebischer på tlf. 33 34 00 39.

DLA Piper Denmark er en del af det globale advokatfirma DLA Piper, der driver virksomhed i flere forskellige særskilte juridiske enheder.

MIN KARRIERE

Organisator blandt frie fugle

I computerspilsvirksomheden Playdead er det **Kirstine Askholm**, der holder styr på koordinering og administration – en balancegang i en frihedselskende branche.

Af Emil Gjerding Nielson Foto Jacob Nielsen

Regnen falder tungt på skuldrene af drengen i den røde trøje. Med hastige skridt bevæger han sig gennem skovbunden i ly af mørket. En lommelygte lyser på ham, en stemme råber hans navn, og en sortklædt mand er efter få sekunder i hælene på ham. Med begge hænder får manden fat om drengens hals. Game over.

Scenariet er hentet fra computerspillet *Inside* fra den danske computerspilsvirksomhed Playdead. Kirstine Askholm er 'associate producer' i virksomheden, der består af cirka 25 programmører og fem administrativt ansatte. Playdead har i løbet af virksomhedens 11 års levetid kun produceret to computerspil, men til gengæld har spillene sammen vundet over 200 internationale priser, blandt andet to BAFTA'er for originalitet og spildesign. Selv har Kirstine Askholm dog aldrig gennemført spillene.

"Jeg har spillet begge spil, men aldrig gennemført dem. Især vores første spil, Limbo, er virkelig svært, så jeg har stadig noget til gode," siger hun.

I en herskabslejlighed midt i København sidder Kirstine og resten af holdet bag spillene og arbejder på deres næste udgivelse. Som associate producer skal hun blandt andet koordinere deltagelse i prisuddelinger – dem er der mange af – samt håndtere presse og administrative opgaver som fx mødeplanlægning og rekruttering.

"Associate producer er egentlig bare et fint ord for projektleder. Jeg har

ikke noget med selve udformningen af spillene at gøre," siger hun.

Det har heller ikke altid ligget i kortene, at Kirstine skulle beskæftige sig med computerspil. Efter endt magisteruddannelse fik hun arbejde i markedsføringsafdelingen i Deloitte. Men her herskede en benhård arbejds- og nulfejlskultur, og det passede ikke helt med Kirstines egen mentalitet.

"Jeg ser meget positivt tilbage på min tid hos Deloitte, men jeg har et lidt mere frihedselskende temperament, end hvad der normalt forventes i den slags virksomheder," siger hun.

Efter tre år i Deloitte fik Kirstine job som projektleder i Computerspilzonen, som efterfølgende blev til Interactive Denmark, der arbejder med at understøtte den danske computerspilsindustri. I 2016 blev hun ansat i Playdead, nogenlunde på samme tid som deres andet spil, *Inside*, udkom.

Hun beskriver arbejdsmiljøet i computerspilsbranchen som gennemsyret af en ekstrem grad af frihed. Og når man kommer fra en af verdens største revisions- og rådgivningsvirksomheder skal man lige vænne sig til, at tingene ikke altid skal gå lige stærkt.

"Her er der ikke nogen mellemledere, der kommer og fortæller dig, hvad du skal lave. Folk laver langt hen ad vejen bare det, de synes, er interessant. Jeg bliver nogle gange drillet med, at jeg laver lister og excelark, men folk kan også se, at det er godt at have sådan en som mig på holdet," siger hun. ◀

Tungt at få hul igennem

❓ Er computerspilsbranchen svær at komme ind i for en djøfer?

"Det er nok svært at komme ind uden erfaring. Men det er også stadig en forholdsvis lille branche, så jeg tror, at netværk betyder meget. Som oftest går der også lang tid, før virksomhederne vil have midler til at ansætte andet end programmører."

❓ Hvorfor er det godt at have en som dig i virksomheden?

"Produktionsholdet har brug for organiserende, og det vil de ikke selv stå for. Men der er en overfølsomhed i branchen i forhold til at blive 'corporate', så det er altid en balance at gå."

❓ Hvordan går det med at skabe opmærksomhed om spillene?

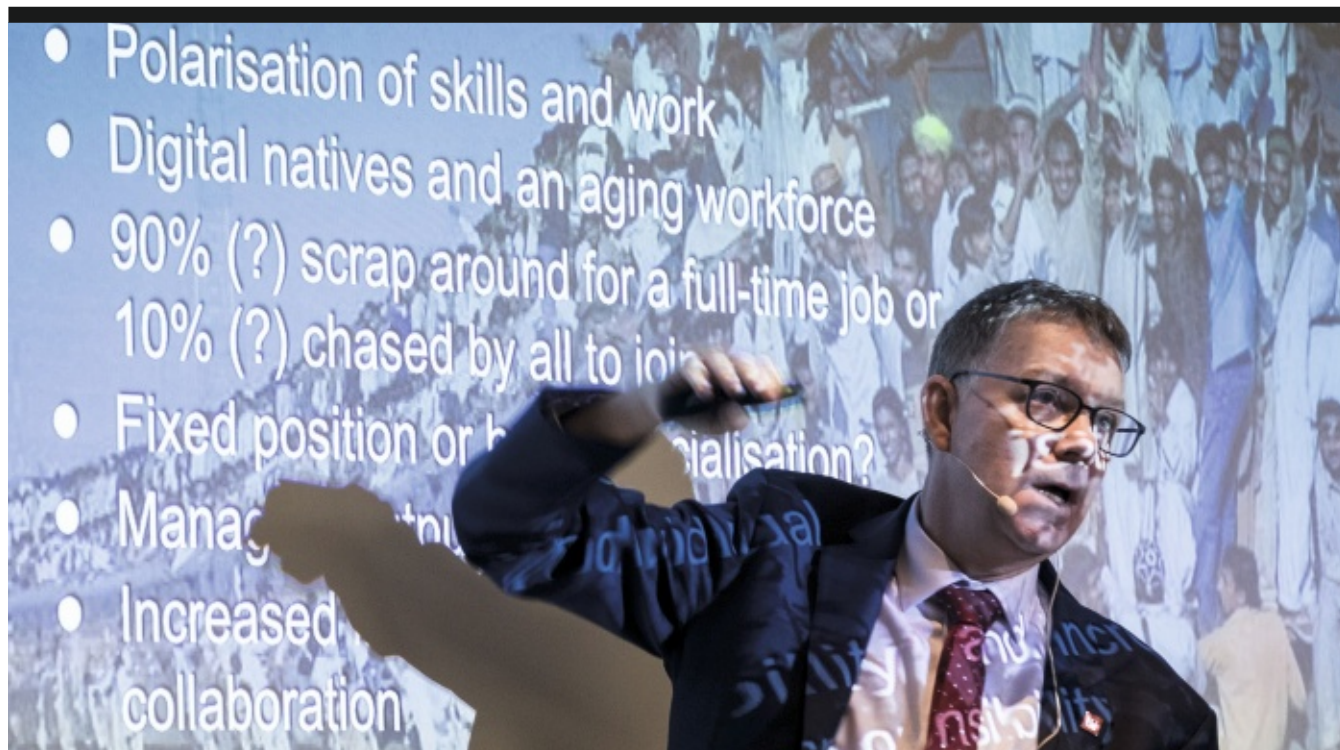
"Det er vanskeligt at få hul igennem til pressen. Tit får jeg at vide, at det er for snævert et område at skrive om. Da vi vandt fire BAFTA'er, havde vi en smule succes med at få taletid i medierne."

❓ Hvor stor er computerspilsbranchen i Danmark?

"Der er en 5-10 mellemstore virksomheder, som klarer sig rigtig godt. Der er fx SYBO, der har lavet mobilspillet *Subwaysurfer*, som vist er verdens mest downloadede spil. Der er nok ikke nogen, der har mere end 100 medarbejdere."

❓ Bliver computerspilsbranchen taget seriøst i erhvervslivet?

"Computerspil er stadig et forholdsvis nyt medie, og branchen lider lidt under forestillinger om, at det kun er nogle bestemte stereotyper, der spiller computerspil. Men undersøgelser viser gang på gang, at alle mellem 3 og 90 år spiller computerspil."



Associate professor Carsten Sørensen, London School of Economics, var en af oplægsholderne på Djøf-konferencen 'Et arbejdsmarked i stærk forandring' i december.

Djøfere skal arbejde gratis

Fremtidens arbejdsmarked vil næppe betyde mangel på arbejde for djøferne. Men det bliver en væsentlig større udfordring for dem at tjene penge, forudser en ekspert.

Af *Emil Gjerding Nielson* Foto *Lars Bahl*

Der har aldrig været flere i arbejde, og der har aldrig været flere, der siger, at de gerne vil have mere arbejde. Det 20. århundredes bekymringer om, at robotterne ville stjæle vores job, er indtil videre gjort til skamme, og derfor kunne man fristes til at spørge, om det nogensinde kommer til at ske?

Regn dog ikke med at få svar foreløbig. Carsten Sørensen er associate professor i digital innovation på London School of Economics and Political Science. Han

har gennem hele sin karriere arbejdet med at prøve at forstå, hvad der sker, når man bruger digitale værktøjer til at understøtte arbejdet. Og han giver ikke meget for fremtidsforskning.

"Det bedste, vi kan gøre for at prøve at forstå fremtiden, er at forstå nutiden," siger Carsten Sørensen. Siden 2008 har han forsket i platforms-innovation og digitale infrastrukturer. Ifølge ham er måden, hvorpå globale infrastrukturer som fx Apples App Store gør det muligt for firmaer at outsource innovation, et godt eksempel på, hvordan fremtidens

arbejde kan komme til at se ud.

"Når en virksomhed som Apple uddelegerer en opgave som innovation og samtidig tjener penge på at få andre til at skabe kreative løsninger for sig, så opstår der en situation, hvor masser af folk arbejder på noget uden nogensinde at blive kompenseret for det," siger Carsten Sørensen.

Det kalder han 'freemium work'. Altså arbejde man udfører gratis i håbet om at skabe opmærksomhed om sig selv og derved få folk til at købe sine andre tjenester. Og det kan ifølge ham være fremtiden for mange – især djøferne.

Nye hierarkier opstår

Siden 1970'erne har digitale teknologier gjort det muligt for virksomheder at outsource operationelle processer til andre. Når Apple producerer en iPhone, er det eneste, Apple egentlig selv gør, at samle komponenterne. Det er kendt som et 'single design hierarchy'. Én aktør fortæller alle de andre aktører, hvordan det skal gøres, og hvis de ikke gør, som de bliver bedt om, finder man nogle andre.

"Apple har outsourcet fremstillingen af alle iPhonens dele og på den måde effektiviseret processen ved hele tiden

at få underleverandørerne til at underbyde hinanden og skubbe prisen i bund,” siger Carsten Sørensen.

Moderne infrastrukturer som fx Apples App Store er en helt anden måde at drive virksomhed på. Her stiller Apple nogle værktøjer til rådighed for udviklerne, som de bruger til at fremstille applikationer til netop Apple. Det kaldes et ’multiple design hierarchy’. Her har man altså mange forskellige aktører, der basalt set ikke skal rapportere til nogen. På den måde snakker man som forbruger direkte med producenten, når man køber en app.

”Det bedste, vi kan gøre for at forstå fremtiden, er at forstå nutiden.

Associate professor Carsten Sørensen.

”Globale infrastrukturer som Apples App Store fjerner alt arbejdet i midten og skubber den værdiskabende adfærd ud til kanterne. Mange virksomheder er blevet afhængige af at drive deres forretning på den måde,” siger han.

Carsten Sørensen pointerer, at Apple med sin App Store dermed gør krav på en del af internettet og tager penge for at lukke folk ind. Det skaber et løntryk, fordi alle pludselig kan levere et produkt, men næsten ingen kan tjene penge på det. Ny teknologi har erstattet nogle jobs, men ikke skabt færre jobs, slår Carsten Sørensen fast.

”Argumentet har altid været, at fremtidens arbejde vil føre til stor arbejdsløshed. Men der har aldrig været flere i job, end der er nu,” siger han.

Gider ikke gøre rent

Internettet har i dag gjort det muligt for os at sælge tjenester på afstand. Men hvor tjenester før blev solgt til andre, betjener kunderne nu sig selv.

”Hvis jeg fx skal ud at rejse, så går jeg bare på internettet og bestiller en

rejse. Det er automatiseret selvbetjening,” siger Carsten Sørensen.

Og ifølge ham er der kun to omstændigheder, hvor vi har brug for andre til at levere tjenester for os: Hvis vi ikke gider, eller hvis vi ikke kan.

”Jeg kan godt gøre mit eget hus rent, jeg gider bare ikke. Derfor har jeg ansat en rengøringsmand fra Brasilien, som jeg betaler 150 kr. i timen. En advokat kan derimod levere mig en tjeneste, jeg ikke kan klare, selv hvis jeg gad. Derfor kan advokaten også tage flere penge for sin tjeneste. Problemet med digitalisering er dog bare, at jo mere softwaren kan, jo mere bliver advokaten overflødig,” siger han og tilføjer:

”Vi er kun begyndt at se fremtidens arbejdsmarked som en trussel, fordi det ikke længere er folk på fabriksgulvet, der står for skud.”

Djefere skal forære væk

Når tjenester, som vi før skulle have specialister til at levere, bliver gjort til allemandseje, betyder det ifølge Carsten Sørensen, at det kun er de dygtigste og mest kendte, der overlever. Men samtidig mener han, at det kan give plads til en faggruppe som djøferne.

”Man skal kunne levere tjenester, som ingen andre kan, og på samme tid formå at være både generalist og dyb specialist,” siger han.

Men man skal vænne sig til at arbejde mere for færre penge. Eller ingen penge. Præcis som når Apple får eksterne udviklere til at lave apps gratis for sig, kan fremtidens djøfer sagtens skulle vænne sig til at give sine tjenester væk i håb om, at folk senere vil betale for dem. Altså skal man udføre det, Carsten Sørensen kalder ’freemium work’.

”Enten får vi robotter til at lave det meste af vores arbejde, og så kan vi gå rundt og være kreative og gode mod hinanden. Eller også skal vi give en masse af vores tid væk gratis for måske at blive hyret til forskellige jobs her og der. Min utopi er det første.” ◀

SÅDAN SER VI FREMTIDEN

Djøfbladet talte med fire deltagere på konferencen ’Et arbejdsmarked i stærk forandring’.



”Man skal lære at omstille sig”

Morten Bo Laursen, 57 år, jurist, kontorchef i Udlændingestyrelsen.

🔍 Hvordan er stemningen på arbejdspladsen ift. fremtidens arbejdsmarked?

Det fylder ikke så meget. Jeg tror, at mange af os gerne vil se det materialiseret, før vi rigtigt begynder at forholde os til det. Jeg har endnu ikke set, at der er kompetencer, der ikke længere kan bruges. Man skal bare lære at omstille sig.

🔍 Hvad gør du selv for at forberede dig på fremtiden?

Jeg prøver at holde mig orienteret om, hvad det er for nogle kompetencekrav, der kommer. Mit arbejde kræver, at jeg skal forholde mig til mange forskellige ting i løbet af dagen, så det er en del af jobbet. Men det bliver interessant at se, om vi kommer til at miste store dele af vores arbejde, eller det i virkeligheden bare bliver mere interessant.

🔍 Hvad tror du selv?

Begge dele. For nogle af os bliver det meget mere interessant, fordi der kommer en masse nye muligheder. For andre bliver det mere udfordrende, fordi de skal finde nye kompetencer, når det, de gjorde før, kan erstattes af maskiner.

SÅDAN SER VI FREMTIDEN:

”Vi er nødt til at finde ud af, hvordan vi kan kombinere det bedste af den gamle verden med den nye teknologi og bruge det til at skabe fremtidens virksomhed.

Frederik Madsen, jurist.



”Man skal blive dygtigere til det, man gør”

Marianne Kjær, 48 år, jurist, chefforhandler i Finansforbundet.

? Hvad bliver fagforeningers rolle på fremtidens arbejdsmarked?

Jeg er i tvivl om, hvorvidt fagforeninger fortsat vil være relevante. En stor del af det traditionelle arbejdsmarked vil jo blive erstattet af folk, der arbejder som semi-selvstændige, og de har ikke så meget tradition for at være medlem af en fagforening.

? Hvad skal fagforeninger gøre for stadig at være relevante?

Jeg tror, det er et spørgsmål om at have nogle tilbud, der er relevante. Også til selvstændige og folk, der har en anden tradition for arbejdsmarkedet. Der er en række elementer på arbejdsmarkedet, der er givet, når man er på en arbejdsplads, og det skal vi som fagforening øve os i også at tilbyde til selvstændige.

? Har du selv planer om at tage efteruddannelse?

Jeg er i gang med at undersøge, om jeg skal tage en master i noget konfliktmægling, fordi det, jeg arbejder med, er forhandling. Og det er ikke nødvendigvis digitalt, men jeg tror, man skal blive dygtigere til det, man er god til, og forfine det. Jeg bekymrer mig egentlig ikke så meget om digitalisering. Jeg tror mere, det er et spørgsmål om, at man skal blive dygtigere til det, man gør, for fortsat at være relevant.



”Vi skal arbejde med relationer”

Frederik Madsen, 54 år, jurist, selvstændig konsulent i Zofus.

? Hvad synes du om hele diskussionen vedrørende fremtidens arbejdsmarked?

Hele den digitale udfordring er super spændende at følge med i. Vi er nødt til at finde ud af, hvordan vi kan kombinere det bedste af den gamle verden med den nye teknologi og bruge det til at skabe fremtidens virksomhed.

? Hvordan forholder du dig til den udvikling, arbejdsmarkedet har gennemgået de seneste par år?

Jeg ser nogle uheldige tendenser i den måde, arbejdsmarkedet har udviklet sig. Det her med, at vi har ført konkurrencestaten ind på ledelsesgangene med performance management og new public management, er bare forkert og forældet. Vi skal arbejde med relationer, mennesker og følelser for at skabe fremtidens ledelse og organisation.

? Hvordan kommer dit arbejde til at udvikle sig i fremtiden?

Jeg kan godt se, at jeg ikke bare kan levere min traditionelle rådgivningsydelse. Fremtiden stiller store krav til én selv om at finde ud af, hvordan man kan ride med på bølgen. Man er nødt til at kombinere sit traditionelle arbejde med teknologi på en eller anden måde.



”Jeg tænker meget på, hvordan jeg kan gøre arbejdet nemt”

Heidi Mouritzen, 46 år, merkonom, regnskabschef i Industriens Uddannelser.

? Hvad gør du selv for at forberede dig på fremtidens arbejdsmarked?

Jeg tænker meget på, hvordan jeg kan udvikle mine egne digitale kompetencer, og hvordan jeg kan gøre arbejdet så nemt og smart som muligt for mig selv og mine medarbejdere.

? Er der nogen arbejdsopgaver, du sidder med i dag, du kan se, at du ikke kommer til at lave om fem år?

Jeg sidder med regnskaber, og det skal vi forhåbentligt fortsætte med i fremtiden. Men jeg tænker samtidig, at mange manuelle processer, der er blevet digitaliseret, kan blive udvidet. En ting, der har ændret sig, er fx, hvordan vi i dag kan arbejde med digitale underskrifter i stedet for fysiske.

? Tror du, det bliver nemmere eller sværere at være på fremtidens arbejdsmarked?

Jeg tror, det bliver det samme. Men jeg tror også, at man skal lære at tænke anderledes.

*"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

NAALAKKERSUISUT
GOVERNMENT OF GREENLAND



Sådan ser djøferne ud

Besidder du nogle af trækkene fra de lønførende djøfere, eller passer din profil bedre på dem, der tjener mindst? Eller ligner du måske mest de fem procent lige midt imellem?

Af **Tine Santesson** Illustration **Michael Werge**

Der er ét gennemgående kendetegn, som de fleste både højtlønnede og lavtlønnede djøfere – og dem med lønninger midt imellem – besidder: De bor i Hovedstaden.

Men ellers er der ret mange forskelle.

Bruttolønnen hos de fem procent djøfere, der har de højeste lønninger, er 127.006 kroner i gennemsnit om måneden, mens de fem procent lavestlønnede tjener under en fjerdedel, nemlig 31.418. Den typiske djøfer får 51.359 kroner.

Selv om der er en lille overvægt af kvinder blandt de erhvervsaktive djøfere, er der en klar overvægt af mænd, der får toplønninger. Kvinderne er til gengæld markant overrepræsenteret blandt de lavestlønnede.

Og så er de højtlønnede i udpræget grad privatansatte, mens djøferne med de mindste lønninger især er ansat i staten.

Hvilken af de følgende tre djøf-profiler, har du mest til fælles med? ◀

” De højtlønnede er i udpræget grad privatansatte.

Kilde: Djøfs lønstatistikker 2017. Alle er erhvervsaktive og har en arbejdstid på min. 35 timer. Tallene repræsenterer hhv. de 5 pct. højestlønnede, de 5 pct. lavestlønnede og de 5 pct., hvis lønninger ligger tættest på gennemsnittet.



De højestlønnede

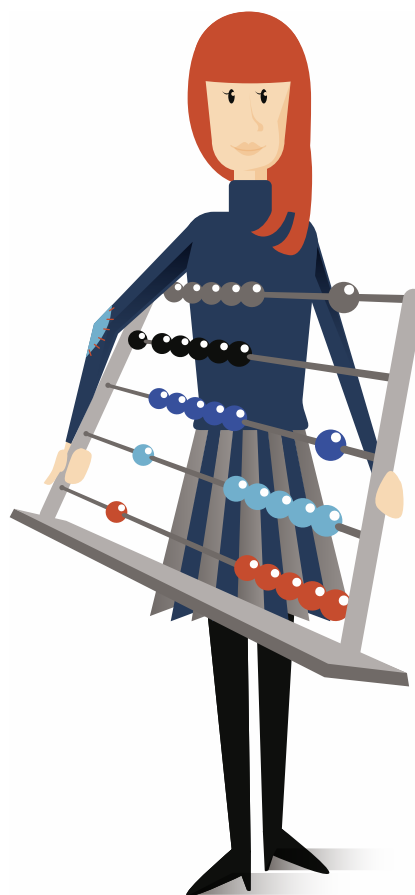
- ▶ 74 procent er mænd.
- ▶ Der er forholdsvis mange universitetsøkonomer efterfulgt af jurister og handelsskoleøkonomer.
- ▶ Der er en klar overvægt af privatansatte.
- ▶ Det er særligt i den finansielle sektor, man finder djøferne med de højeste lønninger.
- ▶ Hos 54 procent indgår 'direktør' i deres titel – fx administrerende direktør, økonomidirektør eller vicedirektør.
- ▶ Gennemsnitsalderen for en toplønnet djøfer er 49 år.
- ▶ Gennemsnitslønnen blandt de højestlønnede mænd er **129.982 kr.** om måneden, mens den for kvinderne er **118.568 kr.**

- alt efter lønsedlen



Dem lige midt imellem

- ▶ 54 procent er kvinder.
- ▶ Der er forholdsmeæssigt flest ansat i den offentlige sektor.
- ▶ Et flertal arbejder i en styrelse eller i en kommune.
- ▶ Der er flest med titlen 'chefkonsulent' og 'specialkonsulent'.
- ▶ Gennemsnitsalderen for den typiske djøfer er 43 år.
- ▶ Der er flest samfunds- og forvaltningsuddannede.
- ▶ Gennemsnitslønnen blandt den typiske kvindelige djøfer er **51.340 kr.** om måneden, mens den er **51.381 kr.** for mændene.



De lavestlønnede

- ▶ 65 procent er kvinder.
- ▶ Der er forholdsmeæssigt flest handelshøjskoleøkonomer.
- ▶ De lavestlønnede fordeler sig næsten ligeligt i den private og offentlige sektor.
- ▶ Arbejder primært i en styrelse/institution.
- ▶ Titlen 'fuldmægtig' er klart overrepræsenteret.
- ▶ Gennemsnitsalderen for en lavtlønnet djøfer er 30 år.
- ▶ Gennemsnitslønnen blandt de lavestlønnede kvinder er **31.343 kr.** om måneden, mens den for mændene er **31.554 kr.**

Omringet af interesser:

Beskytteren får en ny nøglerolle

Mød din nye kollega:
Databeskyttelsesrådgiveren.
 Hvad er det for en rolle, de mange nyansatte datarådgivere skal spille for både ledelsen, kunderne, borgerne og Datatilsynet?

Af Carsten Juul Illustration Bob Katze Nelson

Endnu en ny engelsk stillingsbetegnelse dukker pludselig op i jobannoncerne. Det ser ud som om, alle skal have en Data Protection Officer. Ingen ved dog med sikkerhed, hvad denne nye figur skal lave i virksomheder og offentlige myndigheder.

Selv vuggestuer, andelsforeninger og sportsfiskerforeninger med medlemskartoteker får måske brug for rådgivning af sådan en, så de kan overholde reglerne i EU's forordning om beskyttelse af folks personlige oplysninger. Deres personnumre, deres adresser, medlemskab af fagforeninger, sygejournaler. Alt, hvad der kan henføres til det enkelte menneske.

Reglerne er ikke nye, men de kolossale bøder er.

Fra 25. maj kan en virksomhed rammes af en bøde på mellem to og fire procent af dets globale omsætning. Tal som får erhvervslivet til at skælve, men offentlige myndigheder kan også få bøder.

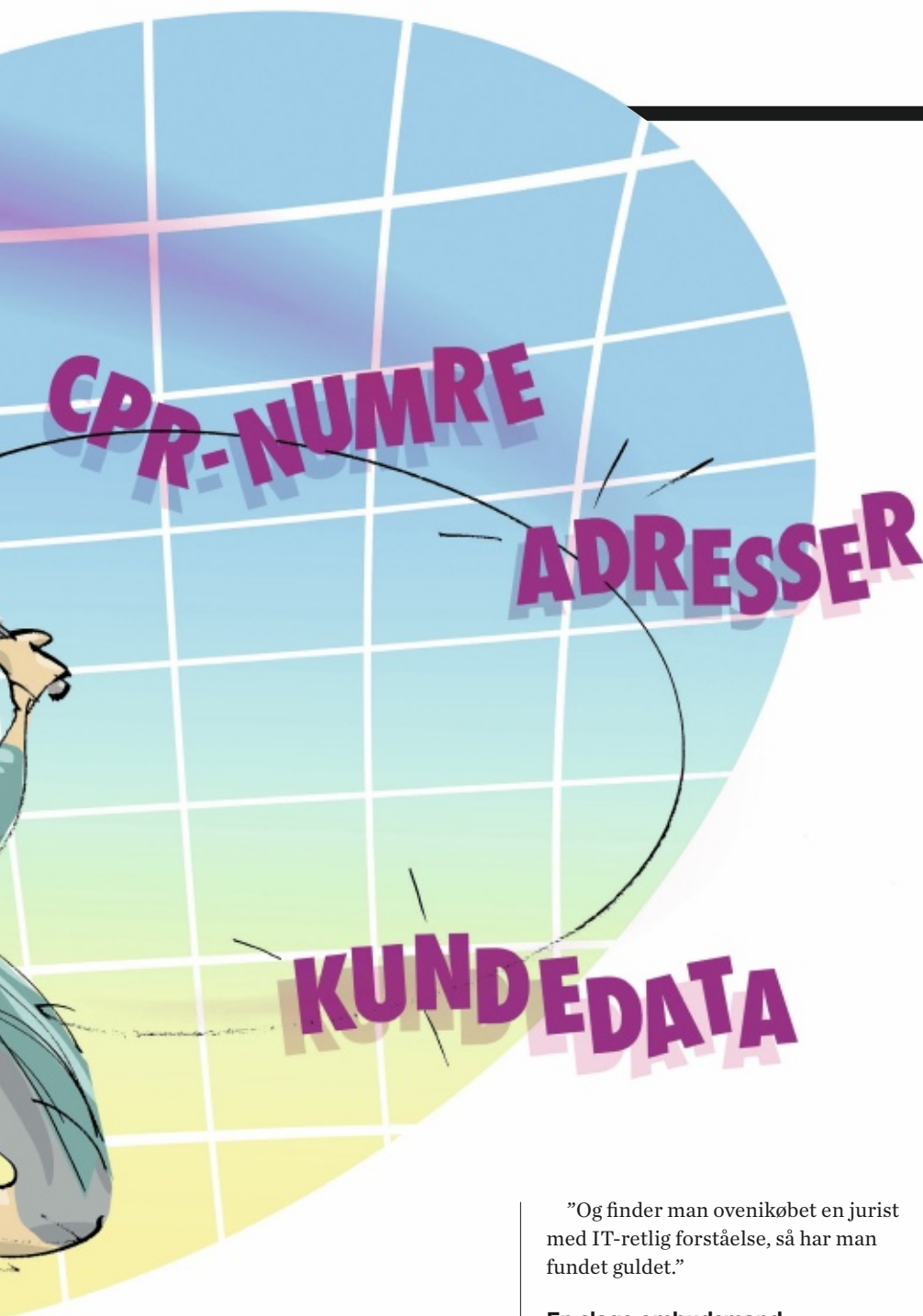
Derfor er der nu vild efterspørgsel på Data Protection Officers, på dansk: databeskyttelsesrådgivere. Derfor opruster Datatilsynet med 80 interne

projekter og ansætter flere folk til at kontrollere, at reglerne bliver overholdt. Og derfor er presset efter kurser i persondataret på Københavns Universitet steget markant. Før betragtede man faget som et blødt fag, der tiltrak flest kvindelige studerende. Nu fylder mænd halvdelen af pladserne.

Spørgsmålet, der melder sig, er først og fremmest: Hvem er denne Data Protection Officer?

Han eller hun kan have en hvilken som helst uddannelse, men for-





” Man skal være i stand til at påtale ting, som forretningen ikke altid har lyst til at høre. Det kræver en person, der tør stå ved sine vurderinger.

Nicolai Gjerlev Andersen, databeskyttelsesrådgiver i Sydbank.

ordningen går for at være lang og indviklet, nærmest umulig at læse for almindelige mennesker: Pilen peger på juristerne.

”Nogle virksomheder vælger en person med IT-baggrund, men jeg tror, at man i otte ud af ti tilfælde vil gå efter en jurist,” siger Charlotte Jul Rafn, compliance officer i Gjensidige Forsikring. Hun har lige været med til at ansætte forsikringselskabets nye DPO, som havde første arbejdsdag i december.

”Og finder man ovenikøbet en jurist med IT-retlig forståelse, så har man fundet guldet.”

En slags ombudsmand

Databeskyttelsesrådgiveren skal udfylde en særlig rolle ud over selve funktionen som ledelsens rådgiver. Vedkommende er nemlig også kundernes, borgernes og Datatilsynets mand eller kvinde. En slags ombudsmand, der rapporterer til Datatilsynet og beskytter kundernes og borgernes personoplysninger og på den måde er omringet af interesser.

Kunden eller borgeren skal give sit udtrykkelige samtykke, inden virksomheden må behandle oplysninger om personen. Kunden kan også kræve at få at vide, hvad der sker med oplysningerne, og bagefter forlange at

få dem slettet eller udleveret, så man fx kan tage oplysninger med sig hen til et andet forsikringselskab eller til en anden internetudbyder. De rettigheder går ofte stik mod virksomhedens eller myndighedens interesser.

Med andre ord vil der helt sikkert opstå situationer, hvor databeskyttelsesrådgiveren kommer til at føle sig fastklemt mellem modsatrettede krav.

”Som databeskyttelsesrådgiver skal man sætte sig grundigt ind i sin rolle og forstå, at man som uafhængig person ikke må komme i interessekonflikter,” siger Nicolai Gjerlev Andersen og henviser til forordningens krav. Han startede som DPO i Sydbank i oktober 2017 og var før HR Legal Specialist i Danfoss inden for arbejds- og ansættelsesret – et juridisk område gennemsyret af personoplysninger.



Som ny i jobbet har han brugt den første tid på at forstå forretningen Sydbank, lært alt om produkter, kunder, arbejdsgange og processer, som han skal beskrive og dokumentere i rapporter til den dag. Datatilsynet kommer på uanmeldt besøg eller sender en mail og beder om at få materialet udleveret.

Forretningsforståelse er uhyre vigtig, understreger både Nicolai Gjerlev Andersen og Charlotte Jul Rafn, både af hensyn til kunderne og de forslag, man stiller til ledelsen. De skal være realistiske.

”Hos os vil en god DPO byde ind med idéer til, hvordan vi lever op til reglerne,” siger Charlotte Jul Rafn.

”Men det er også en udadvendt person, der kan tale med mange forskellige mennesker og undervise medarbejderne i, hvilke rettigheder kunderne har, og i det hele taget få skabt en opmærksomhed og forståelse for GDPR (General Data Protection Regulation, *red.*) i organisationen.”

Råd til en kommende kollega

Data er for vidensamfundet, hvad olie var for industrisamfundet. Og inden længe vil de fleste virksomheder formentlig håndtere alle oplysninger om kunderne med en langt højere grad af automatik. Derfor hører det også med til databeskyttelsesrådgiverens opgaver at være med til at beslutte, hvilke IT-systemer virksomheden skal bruge.

Både IT-sikkerhed og konkret fysisk sikkerhed som adgangskontrol, indretning af kontorer, så kun visse personalegrupper har adgang, og så computerskærme for eksempel ikke kan ses af forbipasserende, er krav, som også følger af forordningen. Den overlader det til virksomhederne at udfylde rammerne.

Dette – og den omstændighed at de nationale datatilsyn i EU’s 27 medlemslande i vidt omfang selv skal fortolke reglerne – vil uden tvivl resultere i mange forskellige måder at gøre tingene på.

Man kan derfor også forvente en række retssager, afhængig af hvor aggressivt tilsynene farer frem. Derfor er spørgsmålet også: Hvad vil DPO’en råde en kommende kollega til?

”Af hensyn til uafhængigheden skal man sørge for ikke at komme i en situation, hvor man kontrollerer tiltag, man selv har været med til at sætte i gang,” siger Nicolai Gjerlev Andersen.

”Man skal være i stand til at påtale ting, som forretningen ikke altid har lyst til at høre. Det kræver en person, der tør stå ved sine vurderinger.”



”Jeg kan slet ikke se en nyuddannet for mig i en så tung og forholdsvis krævende stilling. Ikke hvem som helst kan være DPO.”

Charlotte Jul Rafn, compliance officer i Gjensidige Forsikring.



”Folk skal forstå, at personoplysninger er borgernes og ikke kommunens, og derfor skal vi også sørge for at få de varme hænder med.”

Morten Hougaard, databeskyttelsesrådgiver i Odense Kommune.

Charlotte Jul Rafn – der som compliance officer arbejder tæt sammen med den nye databeskyttelsesrådgiver – understreger, at arbejdet er meget selvstændigt: Man er specialisten på området og derfor den, som organisationen vil vende sig til for at få svar. Hun siger:

”Da vi for nylig søgte en til stillingen, var der mange nyuddannede, der har skrevet specialer om persondatabeskyttelse med fine papirer og karakterer, men jeg kan slet ikke se en nyuddannet for mig i en så tung og forholdsvis krævende stilling. Ikke hvem som helst kan være DPO. En anden vigtig ting er, at man selv skal synes, at beskyttelse af personoplysninger er vigtigt; at man i hjertet føler, at det er en vigtig disciplin, og at vi som selskab passer godt på kunders oplysninger og kun bruger de oplysninger, der er nødvendige.”

Begge pointerer, at rådgiveren også skal være en god formidler: Ledelsen skal løbende informeres, medarbejderne undervises, arbejdsgange skal nøje beskrives, risikoanalyser og konsekvensanalyser formuleres, så det står fuldstændig klart, hvad der for eksempel sker i tilfælde af sikkerhedsbrist, når alle kunder eller borgere har krav på at blive underrettet direkte. Nicolai Gjerlev Andersen råder desuden en kommende kollega til at interagere med andre faggrupper i organisationen, for man kan ikke udføre opgaven uden bred opbakning.

”Og så er det en god idé at interessere sig for teknologi. At tage alle de IT-kurser, man kan.”

Et tillidsprojekt

Odense Kommunes DPO fra 1. oktober 2017 hedder Morten Hougaard, og han er ikke jurist. Inden Odense var han digitaliseringskonsulent i Faaborg Kommune og kommer i øvrigt med en baggrund i forsvaret.

”En af mine første opgaver er at få skabt opmærksomhed helt ud i den spidse ende,” siger Morten Hougaard.

”Det her er jo grundlæggende et tillidsprojekt og et gennemsig-tighedsprojekt. Folk skal forstå, at personoplysninger er borgernes og ikke kommunens, og derfor skal vi også sørge for at få de varme hænder med. Dem der arbejder med noget helt andet og opfatter reglerne som meget tekniske og juridiske og bureaukratiske. Det handler derfor i høj grad også om at få skabt systemer, der er tilgængelige og lette at komme ind og ud af.”

Morten Hougaard pointerer, at databeskyttelsesrådgiveren nødig skulle opfattes som en hindring, men som en, der sammen med ledelsen definerer risici og tilvejebringer de nødvendige redskaber til at løfte opgaven.

”Så den enkelte medarbejder på en betryggende måde kan arbejde og håndtere data med mindst mulig risiko for at kompromittere borgeren.” ◀

FÅ MERE VIDEN OM DATABESKYTTELSES-RÅDGIVNING

Kurser

Persondataforordningen i praksis. Databeskyttelsesforordningen og den nye persondatalov.

 www.djoef.dk/kurser

Vejledninger

Justitsministeriet og Datatilsynet har udarbejdet en række vejledninger om de nye regler.

 www.dbreform.dk

ADRESSER
CPR-NUMRE
KUNDEDATA

Hvad er dit yndlingstal...

Inflationen inden for Eurozonen renses for energi.

Hvad fortæller tallet dig?

Hvordan vi gradvist er kommet væk fra deflationstruslen.

Hvad gør det tal interessant?

Det betyder meget for Den Europæiske Centralbanks politik, dvs. hvor længe de vil gå ud og købe obligationer, og hvornår de begynder at bruge nogle af deres andre styringsinstrumenter. Før det sker, skal vi have et inflationstal, der kommer op. Hvis vi har energi med inde, giver det nogle falske signaler, fordi det svinger så ekstremt meget.

Hvad skal der til for, at et tal er interessant for dig?

Jeg er interesseret i tal, der ikke svinger helt vildt. Der kan være meget stor forskel mellem de først offentliggjorte og de endelige data. Nogle nøgletal viser en meget svingende udvikling. Fx hvis tallene er regnet ned på regioner eller helt ned på kommuner.

1,2

” Det er ligesom et blodtryk. Det skal ikke være for lavt eller for højt, og nu kommer blodtrykket snart op på det niveau, der er sundest for patienten.

Kan du tallet i hovedet?

1,5 og renses for energi er det 1,2. Og det var uændret fra august til september. (Senest tilgængelige tal, red.)

Hvad får du konkret ud af at kigge på tallet?

Når du har renses energi ud af inflationstallet, så siger det noget om, hvorvidt du bevæger dig væk fra den meget farlige deflationstrussel. Det er ligesom et blodtryk. Det skal ikke være for lavt eller for højt, og nu kommer blodtrykket snart op på det niveau, der er sundest for patienten.

Hvorfor er det vigtigt at vide for mig som menig dansker?

Det påvirker din hverdag og den rente, du skal betale, når du fx går ned i din bank og skal have et nyt lån. Det er ikke uafhængigt af, hvad der sker ude i verden, fordi renten i Danmark følger renten i udlandet. Rente er direkte relateret til inflationen og den politik, man har valgt at føre for at forhindre trusler som enten en deflation eller en overophedning af økonomien. ◀



CURT LILIEGREEN

Direktør, Boligøkonomisk Videncenter, cand.polit.

SERIE:

Hvad er dit yndlingstal?

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

Af *Emil Gjerding Nielson*
PRfoto



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

Djøj-bashing er symptom på grus i maskinrummet

Djøj-ledere i den offentlige sektor motiveres især af det store, overordnede samfundshensyn, mens det især er det individuelle borgerperspektiv, der driver de fagprofessionelle ledere. Er det derfor, djøjferne fremstår som kolde excelark, der kun tænker på pengene?

Af Eva Bøgelund Foto Kåre Viemose

Når offentlige ledere i en åben fritext beskriver, hvad der motiverer dem mest, skriver administrative djøj-ledere som det første 'overordnet samfundshensyn' og 'helhedssyn'.

De fagprofessionelle ledere – som leder plejehjem, daginstitutioner, skoler, sociale tilbud osv., og som udgør langt de fleste af de 46.000 offentlige ledere her i landet – skriver 'borgerne' eller 'brugerne af min institution'.

Det mønster fandt professor og medlem af regeringens Ledelseskommission, Lotte Bøgh Andersen, da hun gennemgik det kæmpestore materiale i en spørgeskemaundersøgelse blandt

offentlige ledere – den hidtil største af sin art – som kommissionen har gennemført med hende og lektor Caroline Grøn som tovholdere.

Hun understreger, at det *ikke* er sådan, at djøj-lederne ikke er borgerorienterede.

"Det er de i høj grad. Det viser svarene. Men de er bare også i høj grad samfundsorienterede."

Dårlig dialog skaber djøj-kritik

Svarmønstret er med til at forklare debatten om djøjfisering og synet på djøjferne som fjender af professionslaget, siger hun.

"Svarene afspejler den arbejdsdeling, der er, og derfor er det super, at de svarer, som de gør. Men problemet er, når de to parter taler forbi hinanden."

De administrative djøj-ledere er ikke gode nok til at forklare, hvorfor de brænder for de overordnede samfundshensyn, mens de fagprofessionelle misforstår djøjfernes fokus på den store helhed som kold økonomitænkning, mener hun.

"Djøjfiseringsdebatten er langt hen ad vejen et symptom på, at kommunikationen og dialogen mellem lagene ikke fungerer, som den skal."

Sort-hvid fortælling holder ikke

Også på den store klinge bekræfter undersøgelsen, at der er grus mellem tandhjulene i velfærdsstatens maskinrum.

Lotte Bøgh Andersen, professor på VIVE (Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd) og Aarhus Universitet, er medlem af regeringens Ledelseskommission. Se de øvrige ni medlemmer på ledelseskom.dk.



Lederne oplever, at der stilles alt for mange gammeldags dokumentationskrav til dem, som de ikke kan bruge til noget.

“Den dokumentations-jungle skal der ryddes op i. Det må være Ledelseskommisionens vigtigste budskab til politikerne,” siger Lotte Bøgh Andersen.

Men undersøgelsen demterer samtidig den sort-hvide fortælling om en offentlig sektor martret af ubrugelig New Public Management.

“Modsat hvad vi altid hører, vil lederne gerne have styringsmål, som hjælper dem til at levere øget værdi,” forklarer hun og peger på de svar, lederne giver om hhv. understøttende og begrænsende rammevilkår (se tabellen).

“Vi kan også læse det ud af de mange fritekstsvar, som vi er rigtig glade for at have fået. Samfundet er nødt til at have styring, så vi får omsat de politiske ønsker helt ude i den skarpe ende af driften. Men vi skal styre ved hjælp af dét, som de derude siger, de kan bruge til at gøre tingene bedre, og droppe resten.”

Gammeldags bureaukrati lever

Hvad gik galt?

“At vi har indført moderne styring efter målsætninger, men samtidig beholdt det gammeldags bureaukrati, hvor man skal rapportere opad om alt, hvad man gør undervejs for at nå målet. Det bliver lederne klemte af.”

Er alle de datakrav djøf-lederlagets skyld?

“De, som er leder-ledere og forvaltningschefer, har et særligt ansvar for, at styringen opleves som meningsfuld ude i driften. De skal både kunne lytte til de fagprofessionelle driftsledere og forklare sig over for dem, og de skal opad kunne fortælle politikerne, når det ikke er flere dokumentationskrav, der skal til.”

Dvs. djøf-lederlaget skal gøre det bedre?

“Jeg er sikker på, at djøf-lederne interesserer sig meget for de fagprofes-

”Jeg er sikker på, at djøf-lederne interesserer sig meget for de fagprofessionelle og driften. Men vi kan bare konstatere, at nogle af driftslederne oplever det på en anden måde, og vi ved også fra forskning, at sådan er det.

sionelle og driften. Men vi kan bare konstatere, at nogle af driftslederne oplever det på en anden måde, og vi ved også fra forskning, at sådan er det. Derfor må begge parter virkelig prioritere dialogen og respekten for hinandens faglighed for at undgå at misforstå hinanden.”

Bidrag til fremtidens dialog

Lotte Bøgh Andersen kører selv et kursus i offentlig ledelse for scient. pol.-studerende på Aarhus Universitet.

Her har hun indgået et partnerskab med universitetets fleksible master i offentlig ledelse, hvis deltagere typisk

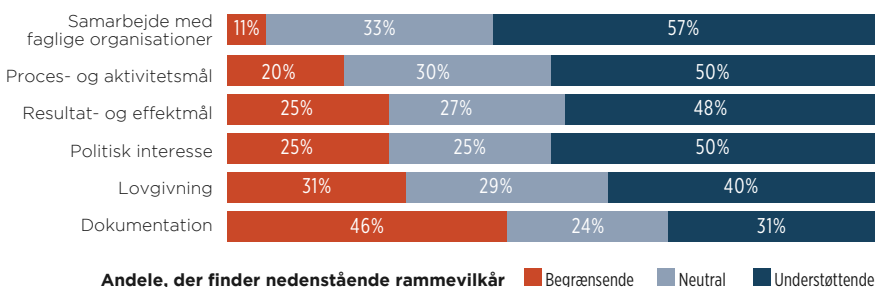
er fagprofessionelle institutionsledere. Aftalen er, at de studerende kobles sammen med ledere, og så skal de sammen lave handleplaner for lederens organisation.

“Det er mit eget lille bidrag til fremtidens dialog. Mine studerende lærer respekt for de fagprofessionelle ledere. Den anden vej rundt får jeg mails fra lederne, som priser de statskundskabsstuderende for i den grad at bidrage med viden og sætte dem på arbejde i forhold til at udvikle deres organisation.” ◀

KOMMISSION SÆTTER SPOT PÅ LEDERNES VILKÅR

Ledelseskommisionen om bedre offentlig ledelse og styring blev nedsat i april 2017. Den lancerer sin samlede rapport her i det nye år. I en spørgeskemaundersøgelse udsendt til næsten 10.000 af de 46.000 offentlige ledere er de blevet spurgt om alt fra, hvordan lovgivning, politisk styring, dokumentationskrav og proces- og resultatmål påvirker dem, til deres oplevelse af egen lederrolle og -udvikling.

Dokumentation er det rammevilkår, som flest ledere – 46 pct. – finder begrænsende. Halvdelen finder rammevilkår relateret til styring (resultat- og effektmål og proces- og aktivitetsmål) understøttende.



Kilde: Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse.



Moustafa Moustafa træder ind på scenen i rullekravesweater og kasket. Senere skifter han til skjorte, jakke og slips.

Af *Emil Gjerding Nielson* Foto *Lars Bahl*

Uret viser lidt over otte, og klokken har lige ringet ind på Korsagerskolen i Brønshøj, København. Eleverne fra udskolingens sidder dog ikke på deres sædvanlige pladser i dag. I stedet er de rykket ind i skolens dramalokale, hvis midtpunkt i dagens første lektion hedder Moustafa Mahmoud Moustafa.

I september 2017 fik Moustafa efter otte års hårdt arbejde sin advokatbeskikkelse som den yngste advokat i Danmark. 26 år. Efterfølgende har han været rundt på forskellige medier for at dele sin historie om at gå fra at være en utilpasset dreng i folkeskolen til at sidde hos advokatfirmaet Gorrisen Federspiel og rådgive internationale og danske klienter om blandt andet markedsførings- og ophavsret.

Men denne torsdag morgen har han udskiftet advokater i jakkesæt med 200 folkeskoleelever fra Københavns nord-vestkvarter. Selv står han uden jakke og med sort bagudvendt kasket på hovedet.

"Må jeg lige bede om noget ro!" råber læreren ud i salen, mens Moustafa i baggrunden træder op på dramalokalets lille scene.

"Hej, jeg hedder Moustafa Moustafa," siger han, mens en lettere akavet stilhed gennemtrænger lokalet.

"Jeg er ikke i det for opmærksomheden"

Da **Moustafa Mahmoud Moustafa** gik i folkeskole, stemplede lærerne ham som en rod, der var uegnet til gymnasiet. Nu vil han inspirere unge til selv at få noget ud af deres liv.

”Ja, det hedder jeg altså,” bekræfter han over for de uforstående børn, der sidder med blikkene rettet mod den fremmede mand.

Måtte kigge indad

I folkeskolen blev Moustafa stemplet som en rod af lærerne. Ifølge ham selv en helt fair betegnelse, for det var han. Engang under en fodboldkamp på skolen formåede han at brække hånden på en anden elev, mens han selv gik derfra med en brækket næse. Det faldt ikke just i god jord hos hverken Moustafas forældre eller undervisere. Og det var ikke en éngangshændelse.

”Først da jeg kiggede indad, kunne jeg begynde at kigge fremad.”

Moustafa Mahmoud Moustafa.

Han kom ofte op at slås med andre børn, og han skulle tit prøve grænser af hos underviserne. Det gik ikke kun ud over Moustafas skolegang, men også hans klassekammeraters. En dag i 8. klasse blev han hjemme hos sine forældre konfronteret af sin grædende mor og alvorligt skuffede far.

”Min far fortæller mig helt roligt, at han er skuffet over mig. Ingen råberi, kun ren skuffelse, mens min mor sidder med ansigtet begravet i begge hænder,” siger han og beskriver hændelsen, som var det sket i går.

”Den dag besluttede jeg, at jeg var nødt til at ændre mig. Jeg ville gøre mine forældre stolte,” fortsætter han.

Hurtigt efter hændelsen sagde Moustafa farvel til sine daværende venner. De kaldte ham forræder, men han følte sig tvunget til at droppe dem for at få noget seriøst ud af sit liv. Hans lærer Christina hjalp ham med at

finde nye venner, der tog skolen mere seriøst, og hun var ifølge ham selv udslagsgivende for at kickstarte hans rejse mod en seriøs skolegang.

Men Moustafa måtte også erkende, at han ikke kunne give skylden for sin dårlige opførsel til sine venner. Han måtte starte med sig selv.

”Det er op til én selv at skabe den forandring, man vil have. Først da jeg kunne kigge indad, kunne jeg begynde at kigge fremad,” siger Moustafa, der i mellemtiden har udskiftet kasketten med skjorte, slips og jakke.

Store klapsalver

Og det gav pote. Moustafa drøned igennem gymnasiet, bacheloren og kandidaten uden pauser, og efter tre år som fuldmægtig hos Gorrisen Federspiel fik han sin advokatbeskikelse.

”For 13 år siden sad min studievejleder og fortalte mig, at jeg ikke engang kunne komme ind på gymnasiet. Nu står jeg her og er Danmarks yngste advokat. I bestemmer selv, hvad I vil få

ud af livet,” lyder Moustafas sidste ord til eleverne, der efter halvanden times foredrag stadig sidder og lytter intenst. Han får en stor klapsalve, mens en af lærerne giver udtryk for, at hun aldrig har set eleverne lytte så koncentreret. Moustafa må have gjort noget rigtigt.

”Af alle de ting, der er sket de sidste par uger med al den opmærksomhed, har i dag været det klare højdepunkt. Da jeg stod på scenen, kunne jeg mærke, hvor meget energi jeg fik af det, og hvor meget jeg brændte for det,” siger Moustafa efterfølgende til Djøfbladet.

Efter at have været i flere medier med sin historie har Moustafa fået mange henvendelser fra folk, der roser ham og fortæller, at de er blevet inspireret af hans historie. Og det er lige præcis det, han vil opnå.

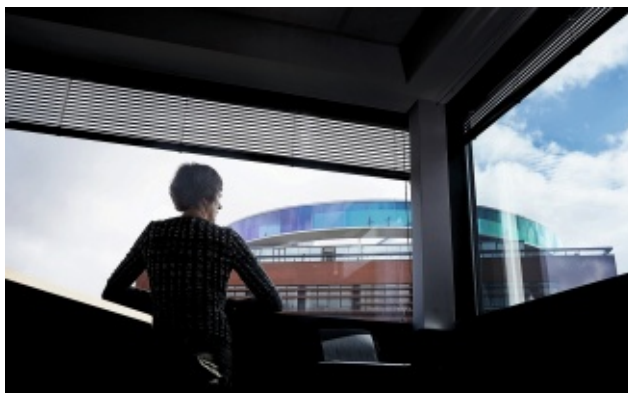
”Jeg er ikke i det for opmærksomheden. Det er vigtigt for mig, at jeg kan komme ud og tale med nogle unge mennesker som i dag og inspirere dem til at få noget ud af deres liv. Og så er det lige meget, om de vil være advokater, håndværkere eller noget helt tredje.” ◀



#djoefudsyn

Udsigter

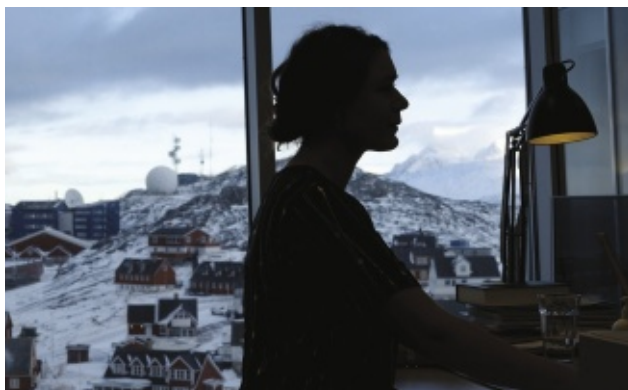
Djøfbladets læsere har delt deres udsigter, og vi har fået lov at nyde udsigten fra seks forskellige arbejdspladser i de seneste numre af bladet. Her vises alle de mange flotte og sjove billeder, som er blevet delt på sociale medier og sendt til redaktionen.



Maria Ammitzbøll, Musikhuset i Aarhus. Foto Kaare Viemose.



Christina Humle, udbudsjurist på Silkeborg Rådhus. Foto Kaare Viemose.



Mira Kleis, specialkonsulent, Nuuk. Foto Angu Motzfeldt.



Camilla Selch, Leikanger ved Sognefjorden, Norge. Privatfoto.



Frans Bennetsen, advokat, Esbjerg. Foto Astrid Dalum.



Rune Rechenbach, adm. direktør, Hejmdal Privathospital. Foto Jacob Nielsen.



Kristina Ledertoug Wartacz, advokat, Vilstoft i København. Foto Jacob Nielsen.



Gitte Jensen, Nuuk, udsigt fra Grønlands Selvstyre. Privatfoto.



Ann-Sofie Juhl Kold Nielsen, Advokat, Næsseslottet i Holte. Privatfoto.



Søren Houen, Bruxelles. Privatfoto.



Julie Becher, Holbæk Kommune. Privatfoto.



Søren Oldenburg, Miljøstyrelsen i Nykøbing Falster. Foto Jens Brandt.



Hanne Rose Andersen-Aagaard, Nuuk. Privatfoto.



Bibi Bording og Niels Ydemann Hansen, Regionshospital Nordjylland i Hjørring, har valgt den humoristiske tolkning af udsigten fra deres hjørnekontor: Den ene vej til Kinagrillen. Den anden vej til kapellets bagdør.



Har du også det forkerte foto på LinkedIn?

”Det er helt misforstået, hvis du tror, at du skal se alvorlig, cool og en anelse utilnærmelig ud på dit profilbillede.” Sådan lyder det fra **Lykke Fehmerling**, LinkedIn-ekspert og chefkonsulent i Djøf. Hun giver opskriften på det foto, der ’sælger’ dig bedst.

Af *Tine Santesson*

5 RÅD TIL LINKEDIN

1 Vælg et imødekomende og vellignende billede.
Vælg et imødekomende billede, som du har fået taget til anledningen.

2 Find en baggrund, der understøtter det, som du er god til. Du kan vælge et billede, der viser dig i en arbejdssituation. Fx på kontoret, ved compu-teren, når du taler med kolleger eller holder et foredrag.

3 Skriven titel, som giver andre lyst til at besøge din profil. Du har 120 tegn til at beskrive, hvad du kan tilbyde en kommende arbejdsgiver eller samarbejdspartner. Hvad er det vigtigste?

4 Resuméet skal fortælle, hvem du er, og hvad du kan. Brug direkte sprog, korte sætninger og omtal dig selv i 1. person. Særligt de to første linjer i resuméet er centrale, fordi de er konstant synlige på din profil.

5 Få andre til at godkende dine kvalifikationer. Tilføj kvalifikationer under 'Skills & Endorsements' og få andre til at godkende dem. Det gør de typisk, hvis du godkender deres kvalifikationer.

Kilde: Djøfs guide til LinkedIn.



Den største misforståelse er, at du ikke må smile på dit professionelle profilfoto, siger Lykke Fehmerling.

”Men det skal være et ærligt og ligefremt smil – ikke et anspændt ’nu-kontrollerer-jeg-mit-smil-foto’.”

Lykke Fehmerling har testet profilbilleder hos en lang række kursusedtagere, og dét, som får både ledere og medarbejdere til at vælge den profil, de helst vil arbejde sammen med, er, når han eller hun på fotoet fremstår som imødekommende, kompetent, venlig, nærværende og ligetil.

Dit profilfoto skal selvfølgelig være fototeknisk i orden med neutral baggrund, og det skal være taget til anledningen. Og så skal du ikke se væsentlig anderledes ud, end du vil gøre, når du træder ind ad døren til en jobsamtale.

”Hvis du har rødt krøllet hår på dit profilbillede, går det ikke at møde op med lyst, glat hår,” siger Lykke Fehmerling.

Det skal ikke være for meget eller for lidt, understreger hun.

”Altså ingen dybe udskæringer og polkaprikker og heller ingen slips, der er strammet helt op i halsen – ofte vil det faktisk fungere bedst uden slips.”

Det er en hårfin balance at ramme den rigtige ’tone’, når du skal vælge det rigtige profilbillede. ◀

Hvem vil du helst arbejde sammen med?

Her ser du fire profilbilleder af **Lykke Fehmerling** – hvilken version af hende gør det bedste indtryk?

Foto **Hanne Levy Jellesen**



Fraværende:

”Her er der i den grad mangel på nærvær og imødekommethed. Hun ser ud som om, hun er mest optaget af sig selv.”



Flirtende:

”Det handler ikke om at være smuk eller inviterende, så drop fotos der signaler datingprofil. Du bliver nødt til at parkere din forfængelighed og i stedet fokusere på, om du ser ’likeable’ ud.”



Arrogant:

”Her er der tale om det misforståede profilfoto, som rigtig mange har. Du vil gerne se seriøs og ’business-agtig’ ud, men du kommer til at udstråle arrogance og distance, hvilket det sort/hvide foto forstærker.”



Sympatisk:

”Her er nærvær, naturlighed, øjenkontakt og et imødekommende smil. Her har vi kollegaen, vi gerne vil arbejde sammen med. Vi føler os hverken truet eller udfordret, og vi har lyst til at spise frokost med vedkommende i kantinen.”

Kilde: Lykke Fehmerling, LinkedIn-ekspert og chefkonsulent i Djøf.

GADGETS & APPS

Af Morten Bay, journalist og forfatter

Snak med din højttaler:

MUSIK I HØJ KVALITET OVER HELE HUSET

Der var engang, hvor musikanlæg var noget med to højttalere, nogle rektangulære kasser med forstærker, tuner m.v. og så en masse kabler. I dag har vi multirums-højttalere, der kan spille musik over hele huset trådløst og oven i købet blive styret af talekommandoer. Et veldesignet eksempel på dette er Tibos Kameleon-serie. Ud over et stilrent design, der emmer af 70'er-retrocool, har Kameleon-serien den virtuelle assistent Alexa ombord. Alexa understøtter ikke dansk endnu, men hvis du bruger lidt tid på opsætningen og taler engelsk til den, kan du fx få den til at spille din yndlingsmusik eller skrue op og ned ved blot at sige det til den. Kameleon-højttalerne kan sættes op i et hvilket som helst rum i huset og spille musik fra fx en smartphone, men også direkte fra nettet med Spotify og TIDAL, sidstnævnte kan endda afspilles i 24-bit hi-fi-kvalitet. Den fås med sidepaneler i hvid, mørkegrå og valnød.



TIL DEN LILLE SKÆRM

Disse apps skal du downloade i denne måned:



TapeACall

Android iOS

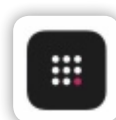
Der kan være mange anledninger til at optage og gemme et telefonopkald. Måske har du prøvet at gøre dette med kreative løsninger som at sætte telefonen på medhør og optage med fx en iPad eller en computer. Det hele bliver meget nemmere med TapeACall, der fungerer som en slags robot, som deltager i samtalen og optager, hvad der foregår. Efterfølgende får du en lettilgængelig oversigt over optagelserne, og betaler du for app'en, kan den endda levere transkriptioner af samtalerne på visse sprog.



Website Translator

iOS

Googles Translate-funktion på nettet er smart. Men det kan være besværligt at skulle kopiere en web-adresse over i et andet browser-vindue for at få oversat en hjemmeside på et sprog, du ikke forstår. Dette trin slipper du for med Website Translator til iPhone og iPad. Denne app lægger sig ind i Safari-browseren, sådan at du blot behøver trykke på en enkelt knap i browseren for, at websiden kommer frem på dit foretrukne sprog. Herfra kan du oversætte mellem 104 forskellige sprog.



NINE

iOS

Nogle mennesker tænker mere visuelt end verbalt, og det kan nogle gange være en hindring i forhold til produktivtets-apps. NINE er en note-app, der benytter sig af billeder og fotos, du tager med din smartphone, så du slipper for at taste en hel masse. Hvis du er typen, der tager fotos af ting for at huske dem, kan du med NINE organisere disse hurtigt og effektivt og f.eks. lave en liste over ting, du skal foretage dig. App'en husker også, hvor du tog billedet, så du nemt kan vende tilbage.



DIGITALE OG SOCIALE MEDIER SÆTTER DAGSORDENEN I DISSE ÅR



Vi har fire gode kurser til dig,
der ønsker nye redskaber

BLIV EN HAJ TIL FACEBOOK

Underviser: **Thea Bohm**

På én dag bliver du rustet til at inkorporere Facebook i dit daglige arbejde - eksempelvis til at lytte til og være i dialog med dine kunder og/eller brugere.

Start 5/2 | København

dmjx.dk/facebookhaj

FACEBOOK LIVE OG LIVE-VIDEO

Underviser: **Peter Østergaard**

Blive klogere på Facebook Live og brugen af live-video på sociale medier. Det handler både om teknik og om hvordan og hvornår det giver mening at være live.

Start 26/2 | København

dmjx.dk/facebooklive

I SAMSPIL MED BRUGERNE (DIPLOM)

Underviser: **Peter From Jacobsen**

Lær at anvende sociale medier til brugerinddragelse, crowd-sourcing og community management. Du bliver klædt på til at udvikle, facilitere og drive netværk.

Start 19/3 | København

dmjx.dk/samspil

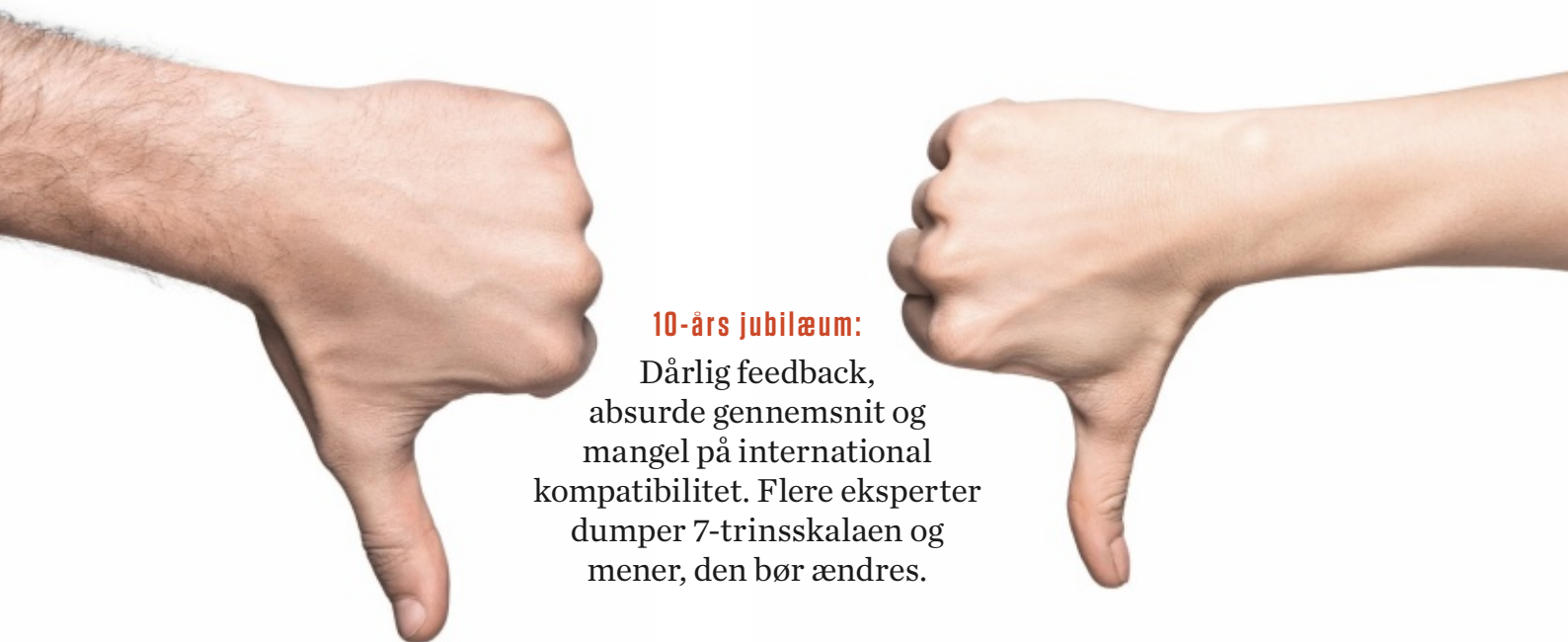
SOCIALE MEDIER I STRATEGI OG KOMMUNIKATION (DIPLOM)

Underviser: **Katrine Thielke**

Gør sociale medier til en aktiv del af jeres strategi. Når du er færdig med dette kursus har du formuleret en levedygtig social media strategi.

Start 24/5 | København

dmjx.dk/somestrategi



10-års jubilæum:

Dårlig feedback, absurde gennemsnit og mangel på international kompatibilitet. Flere eksperter dumper 7-trinsskalaen og mener, den bør ændres.

Eksperter dumper 7-trinsskalaen

Af *Emil Gjerding Nielson* og *Mads Matzon*

Det er eksamenstid og derfor også karaktertid. De sidste ti år har eksaminatorer og censorer landet over uddelt karakterer efter 7-trinsskalaen med 12 i toppen og -3 som den absolutte bundprop. Tal som fylder meget i hverdagen for studerende. Men er skalaen overhovedet et godt nok værktøj i undervisningsverdenen?

Uddannelses- og Forskningsministeriet er i gang med en større evaluering af karakterskalaen, som skulle være klar senere på året. Uddannelses- og forskningsminister Søren Pind (V) har udtalt, at han savner muligheden for at belønne de ekstraordinære studerende med det, som i den gamle skala hed 13. Flere peger dog på, at der er adskillige

andre udfordringer med karakterskalaen. For at komme ministeriets undersøgelse i forkøbet, har Djøfbladet talt med en række uddannelseseksperter for at blive klogere på kritikpunkterne.

Absurde karakterspring

Hanne Leth Andersen er rektor for RUC og formand for Danske Universiteters uddannelsespolitiske udvalg. Lige som Søren Pind savner hun en præmie for den helt særlige indsats, som det tidligere 13-tal gav. Hun mener også, at springene mellem de forskellige karakterer skal laves om, så der er lige langt mellem alle karakterer. Fx er der et større spring mellem karaktererne 4 og 7 end karaktererne 10 og 12.

”Det er helt absurd, at man skal straffes yderligere, hvis man får 7 i



” *Det er helt absurd, at man skal straffes mere, hvis man får 7 i stedet for 10, end hvis man får 10 i stedet for 12.*

Hanne Leth Andersen, rektor for RUC.

stedet for 10 i forhold til, hvis man får 10 i stedet for 12. Det første spring trækker simpelthen mere ned i gennemsnittet. Det betyder, at der er en yderligere risiko for, at karakterskalaen mister værdi, fordi underviserne kan komme til at give for høje karakterer for ikke at straffe studerende for hårdt.”

Jens Tofteskov er pædagogisk konsulent på CBS. Han er enig i Hanne Leth Andersens kritik af den varierende afstand mellem karaktererne.

”Hvis den uddannelse, man vil ind på, kræver et gennemsnit på 10, og man får et 4-tal, kræver det tre ekstra 12-taller for at få sit gennemsnit op på 10. Hvis der kun var to tal imellem 4 og 7, kræver det kun to 12-taller,” uddyber han.

Studerende bliver robotter

Derudover er Hanne Leth Andersen særlig utilfreds med, at karaktererne er et udtryk for de studerendes opfyldelse af en række på forhånd definerede mål med faget. Det hedder læringsmål. Hun mener, at en alt for konsekvent målstyring leder tankerne hen på programmering og robotter og får læring til at handle om at følge en opskrift i stedet for at opfordre studerende til at tænke selvstændigt.

”Skalaen er dumpet i min bog, fordi den bidrager til en uhensigtsmæssig og kontraproduktiv udvikling af uddannelses-tænkningen og forståelsen hos de studerende af, hvad det er, de skal.”

Den pointe er Bettina Dahl Søndergaard, lektor ved Aalborg Universitets UNESCO-center for problembaseret læring, dog uenig i. Hun mener i stedet, at man kan formulere krav om selvstændighed og kreativitet i læringsmålene for faget og på den måde opfordre studerende til at arbejde innovativt.

”Hvis man vil have, at de studerende skal være kreative, kan man bare skrive det ind som læringsmål. Man behøver

ikke at have et 13-tal for at opfordre til innovation. 7-trinsskalaen er bedre end sit rygte,” siger hun.

Lever skalaen op til egne krav?

7-trinsskalaen blev udarbejdet i 2004 og indført i danske uddannelsesinstitutioner i 2006-2007. Kommissionen bag 7-trinsskalaen fremlagde fem krav, som den fremtidige karakterskala skulle leve op til. Blandt andet at skalaen skulle være international anvendelig, og at der skulle være mulighed for gennemsnitsberegning.

For at finde ud af, om skalaen lever op til sine egne præmisser, har Djøfbladet fået fire eksperter til at bedømme fire af kravene og give dem en karakter. Tre ud af fire krav dumper. Det femte krav handler om, at skalaen skal benyttes i hele uddannelsessystemet. Kravet lever ifølge eksperterne op til målet, men eksperterne påpeger, at det samme gjorde sig gældende med 13-skalaen. Derfor har vi valgt at udelade det fra bedømmelsen. Læs eksperternes vurdering af 7-trinsskalaen på de følgende sider.

Fra 10 til 7 trin

13-skalaen fra 1963 blev i 2006-2007 erstattet med den nuværende **7-trinsskala**. Skemaet viser, hvordan de nye karakterer svarer til de gamle. Karaktererne med rødt betyder dumpet.

13-SKALA	7-TRINSSKALA
13	12
11	
10	10
9	7
8	
7	4
6	02
5	00
3	
0	-3



7-trinsskalaen til eksamen

Karakter-kommissionen opstillede i 2004 en række krav til den nye 7-trinsskala. **Fire eksperter** forholder sig her til nogle af kravene.

1. International anvendelighed

Oversættelsen halter

Ifølge **Bettina Dahl Søndergaard**, lektor ved Aalborg Universitets UNESCO-center for problembaseret læring duede

13-skalaen slet ikke internationalt, og her mener hun, at 7-trinsskalaen trods kritikken er nemmere at sammenligne med andre landes karakterskalaer.

Det betyder dog ikke, at 7-trinsskalaen er fejlfri.

"Når jeg har med udenlandske studerende at gøre, skal jeg bruge rigtig meget tid på at forklare dem, hvordan den danske karakterskala skal forstås. De forstår fx ikke, hvorfor der er forskellige afstande mellem karaktererne, og hvorfor nogle tal mangler," siger Bettina Dahl Søndergaard.

Derudover er der problemer med den engelske oversættelse af de individuelle karakterers beskrivelse.

"7-trinsskalaen er baseret på læringsmål og ikke en idé om, at man skal opfylde pensum. Men i den oversættelse, man har lavet, får man indtryk af, at det handler om pensum," siger hun.

Om vil man have en internationalt anvendelig karakterskala, skal man være tydelig.

"Så længe alle lande har en forskellig karakterskala, vil det altid være svært at sammenligne landene imellem. Men man kunne have gjort det meget nemmere, hvis man havde været mere klar i oversættelserne og logisk i valget af karakterer," siger hun.

Bettina Dahl Søndergaard
giver karakteren 4.

4

2. Bedømmelsen skal udtrykke graden af målopfyldelse

Dræber kreativitet

Ifølge de eksperter, Djøfbladet har talt med, lever skalaen op til dette mål. Det er dog ærgerligt, siger flere, da fokus på fejl går ud over de studerendes kreativitet.

"Man bedømmer de studerende, ud fra i hvor høj grad målet for faget er opfyldt, ved at tage stilling til antallet og væsentligheden af fejl og mangler i opgaven. De studerende lærer ikke at arbejde innovativt eller kreativt, for de bliver ikke belønnet for det," siger Jens Tofteskov, pædagogisk konsulent på CBS.

Han anser kreativitet og innovation for nogle af de vigtigste kvalifikationer på arbejdsmarkedet. I stedet for at bedømme de studerende ud fra deres fejl foretrækker han fokus på styrker og svagheder.

"Man måler ikke et fodboldhold ud fra dets fejl og mangler. Man kigger også på dets styrker, og det skal man også gøre med de studerende," siger han.

Jens Tofteskov anerkender dog også, at den nulfejlskultur, han mener, karakterskalaen skaber, er noget, de studerende højst sandsynligt møder på arbejdsmarkedet.

"Selvfølgelig skal der være en nulfejlskultur i fx et ministerium, fordi man ikke må lave fejl, når man betjener en minister. Men det er ikke det, man skal præstere ved et eksamensbord. Det er langt fra tilstrækkeligt kun at skulle bedømme et speciale ud fra, hvad den studerende ikke har gjort."

Jens Tofteskov
giver karakteren 00.

00

3. Klar trindifferentiering

For unuanceret

Laura Louise Sarauwer ph.d. og postdoc ved Danmarks Institut for Pædagogik og Uddannelse. Hun ser det som et kæmpe problem, at

karakterskalaen er for upræcis og derfor ikke god til at bedømme de studerendes faglige udvikling. Fx mener hun, at 7-tallet favner for bredt, og at der mangler nogle trin mellem 7 og 10, der kan give de studerende en tilbagemelding om, at de udvikler sig rent fagligt, selvom de ikke tager det store spring fra 7 til 10.

"Der er simpelthen for store intervaller, så karaktererne i sig selv bliver ret intetsigende. Vi har behov for tættere og meget mere nuancerede intervaller."

Hun mener, at 7-trinsskalaen er skabt til at sammenligne studerende rent administrativt, men ikke tager højde for, at karakterer i den bedste af alle verdener også er tænkt til at give de studerende feedback om deres faglige udvikling.

Desuden er hun ikke begejstret for karakteren '-3', som gives for den helt uacceptable præstation og er en form for ekstra dumpekarakter, som kan gives ud over '0', som man også dumper på.

"Er det givtigt eller produktivt at udskamme studerende? Det kan give kæmpe sociale problemer, fordi du rent faktisk skal have 7 i en anden eksamen for at udligne gennemsnittet til noget, der ligner 2, som er bestået. Hvilken læringsmæssig funktion har det? Hvad er det for en kultur, det introducerer?"

Laura Louise Sarauwer
giver karakteren -3.

-3

”Ikke alle synes at forstå, at man ikke kan tage gennemsnit af æbler og pærer.

Inge Henningsen, lektor i statistik.

4. Mulighed for gennemsnitsberegning

Matematisk volapyk

Ifølge lektor emerita i statistik, **Inge Henningsen**, fra Københavns Universitet giver det ikke mening at udregne karaktergennemsnit i 7-trinsskalaen.

”Alle ved, at man ikke kan lægge æbler og pærer sammen, men ikke alle synes at forstå, at man ikke kan tage gennemsnit af æbler og pærer,” siger hun.

Hun forklarer, at når karaktererne på de forskellige fag ikke har samme fordeling, skyldes det, at 7-trinsskalaen opererer med varierende dumpeprocenter. I nogle fag er bestået-kravene fastsat, så mange dumper, mens næsten alle består i andre fag. Det er ikke en fejl. Det er tværtimod eksplicit beskrevet i karakterbekendtgørelsen, at andelen, der består, kan variere fra fag til fag. Et fag med høj dumpeprocent kan have et gennemsnit på 6,2, hvor et andet med lav dumpeprocent har ét på 6,8. Hun indrømmer, at hendes synspunkt kan virke nørdet og teknisk.

”Men man kan simpelthen ikke meningsfuldt regne gennemsnit ud af størrelser, som ikke ligger på samme niveau,” uddyber Inge Henningsen og fortsætter:

”Når karakterkommissionen lægger ud med at sige, at man skal have en karakterskala, hvor man kan beregne gennemsnit, og så konstruerer skalaen sådan, at man faktisk ikke kan det, så synes jeg, man er langt ude.” Hun mener ikke, at man overhovedet skal beregne gennemsnit, når man ikke kan gøre det på en betryggende måde.



Inge Henningsen giver karakteren 00.

Et bud på en bedre skala

Rektor for RUC **Hanne Leth Andersen** har et forslag til en forbedret 7-trinsskala, der både giver mulighed for at præmiere den ekstraordinære indsats og gør op med de forskellige spring mellem karaktererne. Hun forklarer, at 12+ ikke vil kunne ses på et karaktergennemsnit.

7-TRINSSKALA: MÅL OG MÅNGLER	NYT FORSLAG TIL FORMULERING MED ANERKENDELSE AF STYRKER
	12+ gives for den usædvanlig selvstændige og exceptionelle præstation, der viser fuld forståelse, selvstændig stillingtagen og overblik over hele stofområdet.
12 gives for den fremragende præstation, der demonstrerer udtømmende opfyldelse af fagets mål med ingen eller få uvæsentlige mangler.	12 gives for den fremragende og selvstændige præstation, der demonstrerer overblik, fuld forståelse og stor sikkerhed i forhold til fagets mål.
10 gives for den fortrinlige præstation, der demonstrerer omfattende opfyldelse af fagets mål med nogle mindre væsentlige mangler.	10 gives for den stærke præstation, der demonstrerer god sikkerhed og omfattende forståelse, færdighed og opfyldelse af fagets mål.
7 gives for den gode præstation, der demonstrerer opfyldelse af fagets mål med en del mangler.	8 gives for den solide middelprestation, som demonstrerer ret god sikkerhed og god forståelse, færdighed og opfyldelse af fagets mål med nogle mangler.
4 gives for den jævne præstation, der demonstrerer en mindre grad af opfyldelse af fagets mål med adskillige væsentlige mangler.	6 gives for den ret jævne præstation, der ligger lidt under middel og demonstrerer en vis sikkerhed og nogenlunde forståelse, færdighed og opfyldelse af fagets mål med nogle væsentlige mangler.
2 gives for den tilstrækkelige præstation, der demonstrerer den minimalt acceptable grad af opfyldelse af fagets mål.	4 gives for den tilstrækkelige, men noget usikre præstation, der demonstrerer den minimalt acceptable grad af opfyldelse af fagets mål. Til vejledningen til brug af skalaen vedr. beståelsesgrænsen: Med hensyn til forståelse og færdigheder må de positive bidrag have overvægt i forhold til de negative.
00 gives for den utilstrækkelige præstation, der ikke demonstrerer en acceptabel grad af opfyldelse af fagets mål.	2 gives for den utilstrækkelige og usikre præstation, der ikke opfylder fagets mål i tilstrækkelig grad og demonstrerer en begrænset forståelse eller færdighed.
-3 gives for den helt uacceptable præstation.	0 gives for den ringe, meget usikre, meget mangelfulde og uantagelige præstation.

Karaktererne med rødt er dumpet.

RESUMÉ

Siden 13-skalaen for ca. 10 år siden blev udskiftet med den nuværende 7-trinsskala, har der været megen debat om den nye karakterskala. Dansk Industri (DI) sætter bl.a. spørgsmålstegn ved, om der er gået inflation i karaktermålingen. Og organisationen efterlyser nu en offentlig statistik for karakterer på universiteterne.

Evalueringen af karaktersystemet, som nu er sat i gang, hilses velkommen af DI, og et stort ønske fra organisationen er, at universiteterne årligt skal indberette karakterer, så man løbende kan følge udviklingen og hurtigere gribe ind, hvis systemet kommer på afveje.

Desuden advarer DI mod synspunktet om, at karakterer bør afskaffes, da det vil svække arbejdsgivernes mulighed for at vurdere den bedste kandidat i bunken af ansøgere.



CHARLOTTE RØNHOF

- ▶ **2000-** Underdirektør og forskningspolitisk chef i DI.
- ▶ **1995-2000** Konsulent i Landbrugsrådet.
- ▶ **1993-1995** Fuldmægtig i Fødevareministeriet.
- ▶ **1991-1993** Leder af forskningsprojekt på Danmarks Tekniske Universitet.
- ▶ **1989-1991** Registreringsmedarbejder (Legal Affairs), Løvens Kemiske Fabrik.
- ▶ **1989** Mejeriingeniør (cand.lact.) fra Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole.
- ▶ Har desuden en række bestyrelsesposter, bl.a. for professionshøjskolen Metropol.



Mange flere studerende end tidligere kommer nu på universitetet. Og Dansk Industri har mistanke om, at der er gået inflation i karaktererne.

Debat

Om 7-trinsskalaen:

Hvem vogter over karaktererne?

Af **Charlotte Rønhof**, underdirektør i DI

Karakterskalaen kommer nu endelig igen til debat. Desværre tager debatten ikke bare form af at drøfte skalaen, men flere synes at mene, at karakterer i sig selv er et ondt og helt bør afskaffes. Sådanne synspunkter er nemme at indtage, men er i DI's øjne både usaglige og uansvarlige. Vi er nødt til at have et bedømmelsessystem, der i kvantitative termer tydeligt kommunikerer, hvor dygtig den studerende er.

For den studerende handler det om at få at vide, hvor man står rent fagligt. For universiteterne er det både en måde at vurdere kvaliteten af undervisningen på, men også muligheden for at udvælge de studerende, som har potentialet for at blive fremtidens forskere. Og for os som arbejdsgivere er karaktererne et redskab til at vælge den bedste kandidat i bunken af ansøgere.

Efter et grundigt kommissionsarbejde skiftede vi i 2007 13-skalaen ud med den nuværende 7-trinsskala. Hovedargumentet for at udskifte den gamle 13-skala var vanskelighederne ved at oversætte karaktererne, når studerende bevægede sig over landegrænser.

Løsningen var et nyt karaktersystem, som skulle lægge sig op ad den internationale karakterskala ECTS. Det andet væsentlige argument for at udskifte skalaen var, at den var begyndt at vise tegn på inflation.

Inflation i 12-taller

Der er indlysende forskelle mellem 13-skalaen og den nuværende 7-trinsskala. Men de færreste tænker måske over, at der er nogle helt grundlæggende forskelle. Mens 13-skalaen var absolut, er ECTS-skalaen relativ. Heldigvis undlod

vi at tage det fulde spring og adoptere hele den tankegang fra ECTS-skalaen. Det blev kun til ambitionen om, at karaktererne over tid og på tværs af årgange skulle have nogenlunde den samme fordeling som ECTS-skalaen.

Som bekendt betyder det, at der skal være en nogenlunde normalfordeling mellem karaktererne, og blot 10 pct. af eleverne bør have henholdsvis top- og bundkaraktererne. Det blev aftalt med den nye karakterskala, at den skulle evalueres hvert femte år. I 2013 fik vi den første evaluering, som viste, at hvor eksaminator og censor til at starte med var lidt utrygge ved at anvende topkarakteren 12, var 15 pct. af de studerende i studieåret 2011/2012 blevet værdige til et 12-tal. Med andre ord

var der allerede i 2012 gået inflation i 12-tallerne. Vores frygt er, at denne udvikling er fortsat.

Desværre findes der ikke en offentlig statistik for karakterer på universiteterne, så vi og andre har ikke selv mulighed for at følge med i udviklingen. I modsætning hertil har man i flere år på Undervisningsministeriets hjemmeside kunnet følge udviklingen i karaktergivning i folkeskolen og på de gymnasiale uddannelser på hvert enkelt fag. Men selv med forskeradgang til Danmarks Statistik er der ikke mulighed for at se, hvad der gives i karakterer til specialer på de videregående uddannelser.

Vi er derfor i stedet nødt til at vente på de femårige evalueringer eller blive oplyst i dagspressen, når de store dagblade afsætter tid til, at en medarbejder kan ringe til hver uddannelsesinstitution og spørge til karakterfordelingen.

Gavmilde censorer

I foråret 2016 opstod debat om karakterskalaen efter, at Berlinske netop havde foretaget sådan en rundringning. Resultatet var, at eksaminator og censor var blevet endnu mere gavmilde med 12-tallerne. I studieåret 2014/2015 modtog 16 pct. karakteren 12, mens ikke mindre end 34 pct. af specialerne modtog karakteren 12.

Det er selvfølgelig fantastisk, hvis de studerende i Danmark er blevet dygtigere og klogere. Logikken modsiger bare, at det skulle være tilfældet. Tidligere var universiteterne forbeholdt de fagligt dygtigste unge, men siden er andelen af

en ungdomsårgang, der er startet på et universitet, steget voldsomt. DI fremlagde i starten af november en analyse om tilgangen til universiteterne, hvoraf fremgår, at 43 pct. af de 18-årige i 2017 på et eller andet tidspunkt vil være startet på en universitetsuddannelse. I 1980 var det en ud af otte 18-årige, som vi mente, var dygtige nok til universitet.

Det leder til den anden problemstilling, nemlig at flere undervisere ikke mener, at de studerende er dygtige nok, når de starter, og flere studerende mener, de ikke får tilstrækkelig undervisning. Ingen

”Karakterer er en vigtig indikator på, om man som arbejdsgiver sidder med en dimittend, der er fagligt meget dygtig eller har hutlet sig igennem uddannelsen.

af disse forhold afspejler sig imidlertid i karaktererne på kandidatbeviset.

Man må derfor konstatere, at der efterhånden er tydelige indikationer på, at 7-trinsskalaen også har en udfordring med inflation i karaktererne. Dét er på flere måder et problem.

Karakterer er en vigtig indikator på, om man som arbejdsgiver sidder med en dimittend, der er fagligt meget dygtig eller har hutlet sig igennem uddannelsen. Men hvis karakterbeviset består af næsten udelukkende 12-taller for alle ansøgerne, så mister det i sagens natur sin værdi som redskab til at skille de dygtige fra de mindre dygtige ansøgere.

Barren skal hæves

Også i et bredere perspektiv giver karakterinflationen problemer. Det skal jo gerne være sådan, at de studerende fortløbende igennem deres uddannelse fokuserer på at dygtiggøre sig. Derfor er nuancerne i karaktersystemet vigtige. Det er netop derfor, vi ikke kun arbejder med bestået/ikke-bestået. De studerende skal tage karakteren som udgangspunkt for en information om, hvor der er mangler, som man bør fordybe sig yderligere i.

Karakterinflationen gør også, at de

dygtigste studerende ikke har noget incitament for at yde den ekstra indsats. For at man kan identificere de dygtigste studerende, er det nødvendigt at hæve barren for, hvad man forventer af de studerende. Hvis flere end 10 pct. af de studerende får et 12-tal, kan det jo også være en indikation på, at det faglige niveau kan hæves yderligere. Selv de dygtigste studerende skal have udfordringer, som kræver, at de strækker sig og i nogle tilfælde også fejler.

12-skalaen blev konstrueret sådan, at de studerende, når de går ind i eksamenslokalet, i udgangspunktet har fået 12 for den fremragende præstation. For hver fejl eller mangel i den studerendes præstation trækkes der så lidt fra, indtil tiden er gået. Tilbage står den karakter, som den studerende opnår ved eksamen. Men hvad så med de studerende, som kommer ind i eksamenslokalet og imponerer og overrasker både censor og eksaminator?

I 13-talssystemet havde eksaminator og censor mulighed for at give karakteren 13 for den ekstraordinære og selvstændige præstation. En sådan karakter har både rektor Hanne Leth-Andersen, RUC, og uddannelses- og forskningsminister Søren Pind også udtrykt et savn af. Og det savner man også som arbejdsgiver.

Hvorfor er forventningen i udgangspunktet ikke i stedet, at den studerende, der kommer ind i eksamenslokalet, er en middelstuderende. Hvis den studerende så klarer sig bedre end middel, hæves karakteren, og er tilfældet det modsatte, falder karakteren?

Nu er der sat gang i en evaluering af karakterskalaens brug i hele uddannelsessystemet. Det er rigtig godt. Men hvis vi som arbejdsgivere skal have tillid til karaktersystemet, og man i uddannelsessektoren skal bruge karaktererne til det redskab i udvikling af uddannelserne, som et velfungerende karaktersystem bør være, så kræver det, at vi bliver bedre til at følge udviklingen.

Derfor er DI's største ønske, at vi holder fast i de kvaliteter, som systemet har, og som gør det velfungerende i en international uddannelsesverden, men også bliver bedre til at overvåge, at inflationen ikke underminerer grundlaget. Derfor bør universiteterne årligt indberette karakterer, så man løbende kan følge udviklingen og hurtigere gribe ind, når systemet er på afveje. ◀



VENNER, FJENDER, KRISER OG KVOTER

9 *råd fra Stine Bosse*

Hun startede som nyuddannet jurist, i det hun troede ville blive nogle få rolige år i Tryg, og endte med at forlade posten som koncerndirektør 23 år senere. I dag er hun aktiv i en række danske og internationale bestyrelser og ikke mindst i den offentlige debat. Vi har talt med **Stine Bosse** og udledt 9 råd om alt fra karriere, kriser og Gud til forskellen på grønne, gule og røde medarbejdere.

Af **Sven Johannesen** Foto **Jacob Nielsen**

I **Reager, hvis du er understimuleret**
"Jeg kan godt lide forsikring, for forsikring ligner et samfund. Du betaler ind til en fælles kasse, som du håber, du aldrig får brug for. Og både i samfundet og i forsikring skal de, der får brug for hjælp, selvfølgelig have en ordentlig behandling. Det var min filosofi, og længere var den ikke. Jeg kunne aldrig blive direktør i en tobaksvirksomhed."

Startede du i Tryg med en plan om at nå til tops i virksomheden?

"Overhovedet ikke. Som 28-årig nyuddannet jurist søgte jeg job hos Tryg af den simple årsag, at jeg havde to små børn, og Tryg tilbød flextid. Min plan var at være der nogle år og så komme ud og give den gas med karrieren bagefter. Jeg syntes, det var dybt mærkeligt, at mine kollegaer fejrede 25-års jubilæer, og jeg tænkte, at det i hvert fald aldrig skulle overgå mig. Det endte så med, at jeg i stedet for at forlade Tryg sprang fra job til job internt

i virksomheden. Første skifte skete efter godt et år. Jeg sad sammen med nogle ældre mænd på den alder, som jeg er i dag, og jeg syntes, det hele var røvkedeligt. Jeg rodede mig ud i alle mulige projekter, og samtidig begyndte jeg at søge andre jobs, blandt andet som fuldmægtig hos politiet. Men samme dag, hvor de ringer og siger, at jeg har fået jobbet, bliver jeg hevet ind på chefens kontor og tilbudt at blive leder for min afdeling. Så jeg blev i Tryg. De vidste ikke, jeg søgte andre jobs, men ledelsen må have set, at jeg var understimuleret. På det tidspunkt var jeg 29, og i dag kan jeg se, at jeg reelt blev kastet ned i skoldende vand, og at det kunne have gået begge veje. Jeg startede med at fortælle mine underordnede, at jeg ikke havde erfaring med at være chef, og om ikke de ville hjælpe mig ved at give feedback. Og det skal jeg ellers love for, at jeg fik. Hold da op, jeg fik drøje hug i min første medarbejdermåling."

”I dag kan jeg se, at jeg reelt blev kastet ned i skoldende vand, og at det kunne have gået begge veje.

”Da jeg startede som direktør i 2003, var vi lige ved at gå på røven. Vi havde ikke en nikkel og overhovedet ingen evne til at tjene penge.

2 Kend venner og fjender

”Når man er 23 år i den samme organisation, får man venner, men også fjender. Sådan er det. Det tænkte jeg ikke på, da jeg blev chef. Men jeg lærte det hurtigt. Jeg prøvede at skabe allierede ved at inkludere folk, når jeg iværksatte projekter. Jeg gik ikke ud og hyrede et ton konsulenter, men gik for eksempel over i Økonomi-afdelingen og bankede på og spurgte, om de havde et par folk, der vidste noget om det eller det. Nogle af dem, der sagde, at de var mine allierede, var selvfølgelig mine fjender, der hellere så mig hen, hvor peberet gror, og prøvede at spænde ben. Der skal man som leder være klar på at sparke bagud og sige, ’kan du så komme væk’. Det tror jeg også, jeg blev kendt for. *No nonsense*. Jeg ville altid gerne arbejde sammen med folk – men de skulle ikke tage pis på mig.”

3 Opfind ikke en krise

”Lavpunktet i min karriere var nok, da jeg fik en ordentlig skylle, efter at jeg som koncernchef havde fyret en norsk direktør. Det var mission impossible at beholde ham. Men selv om han var uglest af mange af sine ansatte, så var han nordmand og bergenser, og jeg var dansker. Efter fyringen væltede det ud i de norske medier med de frygteligste ting om mig, illustreret med de værste billeder, hvor jeg lignede en heks. Jeg kan jo ikke bevise det, men jeg er sikker på, at det var ham, der stod bag. Det var jeg virkelig rigtig ked af. For selv om de norske medarbejdere ikke kunne lide deres boss, så troede de alligevel på aviserne, og de var tossede på mig. Det endte med, at jeg måtte flyve til Norge hver mandag i hele vinterhalvåret for at genopbygge tilliden, og det er altså ikke

sjovt at være i Bergen om vinteren. Så det var klart et lavpunkt, som, jeg synes, var vildt uretfærdigt, men der findes jo ikke retfærdighed.”

Jeg ville måske tro, at det bekostelige skybrud i 2011 var det værste?

”Nej, den slags går op og ned, så det lærer man at leve med. Og i årene inden havde vi jo fantastiske resultater. Da jeg startede som direktør i 2003, var vi lige ved at gå på røven. Vi havde ikke en nikkel og overhovedet ingen evne til at tjene penge. Til gengæld var det et højdepunkt at rejse rundt og motivere medarbejderne. Jeg fortalte dem, at hvis ikke vores nye ejere havde købt os, var vi formentlig blevet opslugt af en konkurrent. Men nu havde de nye ejere vist os tillid, så nu skulle vi fandeme tjene nogle penge. Og så gjorde vi det. Hele den der kampånd var så fed. Selv kantinearbejderen lavede planer for, hvordan der kunne spares penge.”

”Der var en brændende platform, men jeg har altid være meget omhyggelig med ikke at skabe en krise, hvis der ikke er nogen. Man skal ikke misbruge det. Det sker masser af gange, også i politik. Hvis ikke du har en krise, så lav en, for så er folk nemmere at styre. Nu skal vi være bange for muslimer og grænserne og hinanden, så vi skal have hestepoliti, og jeg ved ikke hvad. Det er så latterligt.”

4 Giv de grønne fred og fyr de røde

”Jeg inddeler som tommelfingerregel medarbejderne i tre kategorier. De grønne, som er fantastiske, og som tit har langt bedre idéer, end du selv har. De kan og vil selv, og de kan som oftest ikke fordrage ledere. De gule, som er den største gruppe, som man som leder skal bruge det meste af sin energi på at inspirere. Og så er der de røde medarbejdere, som ikke er omstillingsparate, og som

konstant er kritiske og modvillige. De findes i to kategorier: De smitsomme og de ikke-smitsomme. De sidste er ikke et problem, men man skal skille sig af med de smitsomme, for de prøver at få andre med på negativiteten. Det handler ikke om, at man skal være glad og positiv hele tiden. Men den der totale tilbage-læned modvillighed og negativitet skal håndteres, så man undgår, at de røde smitter de gule.

Hvilken farve er du selv?

”Jeg har været grøn det meste af mit liv.”

5 Det koster at stille sig frem

Er det normalt, at personer i erhvervslivet har så stærke politiske holdninger som dig?

”Det er mere normalt, end man skulle tro. Topledere er 100 procent klar over, at de ikke kan drive en multinational virksomhed, hvis de gør det obligatorisk at spise svinekød. De ved, at man ikke lykkes med en virksomhed eller et samfund uden at anerkende og bruge det som en styrke, at folk er forskellige. Der er også en klar opfattelse af, at den stigende ulighed skaber problemer og ustabilitet, så topledere er mere optaget af lighed, end man umiddelbar skulle tro. Samtidig sender deres egne lønningers himelflugt det modsatte signal, og det har jeg et stort problem med.”

Hvorfor har du valgt at deltage i så mange debatter?

”Det startede i Tryk, hvor jeg fandt det enormt frustrerende, at jeg ikke kunne udtrykke mine holdninger offentligt, fordi vi af og til fik kundeklager, hvis jeg deltog i en debat. Af samme grund holder mange erhvervsfolk sig tilbage, men problemet er, at det gør det mere farligt for den enkelte at stille sig frem. Der er ingen tvivl om, at det har kostet mig, at jeg har valgt at markere mig på



de tre positioner: Inklusion, Europa og kvinder i ledelse.”

Hvad mener du?

“Det har kostet mig bestyrelsesposter i Danmark.”

Er det noget, du ved eller tror?

“Det er noget, jeg ved.”

Hvorhenne?

“Det kan jeg ikke så godt sige. Men det er sket.”

Er det, fordi bestyrelserne hellere vil have mere neutrale personer?

“Ja, de vil hellere have en grå eminence, der går i ét med tapetet. Det er ærgerligt, for det betyder, at der mangler stemmer fra erhvervslivet i det politiske liv modsat i andre lande, hvor det er helt normalt. Når jeg er sammen med danske topledere, spørger jeg altid: ‘Hey tøsedrenge, hvorfor deltager I ikke i debatten?’ For det er vel ikke kun Christiansborg-politikere, der må mene noget?”

6 Kønskvoter og delt barsel

Du var kritisk, da den socialdemokratisk ledede regering droppede deres politik om kønskvoter i bestyrelser. Hvad mener du i dag?

“Jeg var til reception hos Marianne Jelved, da det kom frem, at de droppede at lave kvoter, og sammen med nogle andre røg vi lige i struben på Manu Sareen (daværende radikal minister for bl.a. ligestilling red.). Han sagde, at vi ikke måtte skælde ham ud, men gu’ fanden skulle han have skældud, for hvad ligner det? Det var en *e-ne-stående* mulighed, som blev spildt.”

“Det allermost ærgerlige var, at regeringen ikke lavede tvungen delt barselsorlov. Det er meget, meget vigtigere end kvoter. Alle undersøgelser viser, at når mænd og kvinder deles lige om at have en familie, så bliver det muligt for



Kristendommen betyder meget for Stine Bosse. Men hun føler sig tættere på Gud i naturen end i kirken.

kvinder at gøre karriere. For min skyld kan vi glemme kvoter, hvis vi laver delt barselsorlov. Kvoter er i bund og grund noget skidt. Men når jeg alligevel stadig går ind for dem, er det fordi, at der ellers ikke sker en hujende fis. Der sker ikke en skid.”

Har du fået dine bestyrelsesposter, fordi du er kvinde eller på trods af?

“Ikke fordi. Ikke en eneste. Det kan jeg sige med sikkerhed. Da jeg blev bestyrelsesmedlem i verdens største forsikringselskab Allianz, var jeg den anden kvinde. Jeg var den første ever med forsikringsbaggrund, og jeg var lige trådt ud af Tryg. Jeg var fuldstændig velsmurt og opdateret på den nyeste lovgivning, hvilket er sindssygt vigtigt, og jeg havde en *track record* på mine resultater i Tryg, som var *second to none* i Europa. De fandtes ikke bedre. Allige-

vel måtte jeg på generalforsamlingen høre på halvanden times taler fra mænd om, at jeg kun blev valgt, fordi man var bange for truslen om kvoter. Da jeg fløj hjem fra München, tænkte jeg, jamen okay, så lav da de kvoter, for vi skal åbenbart høre om dem alligevel, fordi vi har et køn, der er underrepræsenteret. You’re doomed if you do, you’re doomed if you don’t.”

7 Tro ikke det går over

Du har sagt, at kvinder skal gøre op med idéen om at være perfekte?

“Ja, det er helt klart et kæmpe problem, at unge kvinder tror, de skal være en perfekt mor og kæreste og perfekt på arbejdet og løbe et maraton. Sænk nu de skuldre for fanden og få nogle ambiti-

oner, der kan hænge sammen et helt liv. Og accepter, at du også er fejlbarlig.”

Men hvorfor rammer tidens perfektionskrav kvinder hårdere end mænd?

“Det ved jeg ikke, det må du sgu spørge en psykolog om. Men det gør de. Lige når vi får børn, er det sikkert noget hormonelt, men for nogle kvinder bliver det ved. Der skal mændene træde til og tage del i at køre et hjem og en familie. Men jeg er stoppet med at tro på, at det går over en dag. Jeg tror, hver generation altid vil have behov for at diskutere balancen mellem mænd og kvinder. Jeg tror også, vi taler om det her om 50 år, når jeg ligger et eller andet sted under muld. Det er et evigt tema.”

8 Gud er ikke nødvendigvis en mand

Du er kristen?

“Ja. Men den slags kristen, der overlader alt, hvad der handler om at dømme andre, til Gud. Det sjove er, at jeg i mange år har startet min bøn med at sige: ‘Kære Gud’ i stedet for ‘Fadervor’. Det startede, da mit ældste barnebarn konsekvent insisterede på, at Gud var en hun. Jeg tænkte, at det er mærkeligt at give Gud et køn. Hvorfor ikke bare sige ‘Kære Gud’. Så da man i Sverige for nylig havde den der diskussion om Guds køn, og hele Danmark gik i selvsving, så tænkte jeg ‘så for sagomel, nu har jeg gjort noget igen, som man ikke burde’.”

Hvor tit beder du så din ‘Kære Gud’.

“I hvert fald en gang i døgn. Men jeg har også oplevet at miste min tro, da min yngste datters kæreste omkom ved en fuldstændig forfærdelig, mareridtsagtig og frygtelig ulykke hjemme hos os (under arbejdet med at istandsætte en bygning, *red.*). Jeg blev så tosset på Gud, at det eneste, jeg kunne tænke, var: ‘Min Gud, min Gud, hvorfor har du forladt mig?’

Jeg bruger naturen meget, for jeg føler mig tættere på Gud der end i kirkerne. Jeg gik lange ture ved vandet og en dag tænkte jeg: ‘Jamen for pokker. Hvis ikke folk døde i utide, og hvis alt var forudsigeligt og planlagt, så var det ikke denne verden. En del af livet er valg og konsekvenser, men der er også tilfæl-

” *En del af livet er valg og konsekvenser, men der er også tilfældigheder, hvoraf nogle er rædselsfulde.*



BLÅ BOG STINE BOSSE

- Er i dag bestyrelsesformand for TELE Greenland, Nunaoil A/S, BankNordik Group.
- Sidder desuden i bestyrelsen i blandt andet tyske Allianz Group og TDC.
- Er formand for Europabevægelsen og Plan BØRNEfonden.
- 2008 Dannebrogordenen.
- 2003-2011 Administrerende direktør, Tryg.
- 1988-2011 Forskellige leder og direktørposter i Tryg.
- 1987 Cand. jur. fra Københavns Universitet.
- Født i 1960 i Virum.
- Har to døtre.
- Bor i Helsingør.

digheder, hvoraf nogle er rædselsfulde. De er et vilkår. Men det er dem, der gør, at vi lever intenst. Hvis vi alle kendte vores præcise udløbsdato, så ville vi leve nogle helt andre liv’. Det havde jeg brug for at forstå dybt inde, og så var der hul igennem til Gud igen.”

9 Man kan altid have ambitionen

“Folk placerer mig tit i rød blok, men jeg føler mere, jeg befinder mig på midten. Den gamle midte.

For det kan vel ikke være midtsøgende at vil sætte folk ud på en ø? Hvis det er midten i dag, så må jeg være blevet ekstrem, og det mener jeg jo ikke, jeg er. Men selv om jeg har overvejet at gå ind i politik, så tror jeg, jeg vil have svært ved hele tiden at skulle indgå alle mulige kompromisser, konstant at skulle tælle til 90. Samtidig er det vigtigt med nogle frie stemmer, der hele tiden kan holde et spejl oppe foran det politiske system.”

Du har tjent en masse penge. Hvorfor gider du blive ved med at arbejde?

“I dag arbejder jeg 40 og ikke 70 timer ugentligt, som jeg gjorde før i tiden. Jeg vælger de ting, der er spændende, som eksempelvis mit arbejde for Plan BØRNEfonden eller TELE Greenland. Og i Allianz sidder jeg i bestyrelse med Jim Snabe, som også sidder i Maersk og Siemens, så det er også sjovt.”

Er der kommet flere kvinder med i bestyrelsen?

“Ja, og det er rigtig dejligt.”

En sygeplejerske fra et hospice skrev en bog om, at folk tit på deres dødsleje fortryder, at de skulle have holdt mere fri. Har du arbejdet for meget?

“Nej, nej, nej, nej, nej. Det er jo rigtig privilegeret at kunne designe sit eget liv på så mange områder. Da jeg blev 50, skruede jeg ned for min arbejdstid for blandt andet at kunne se min familie. Om tre år ankommer jeg til de 60 år, og så er planen at skrue endnu et hak ned, så jeg kun arbejder maksimalt 20 timer om ugen.”

Tror du, du kan overholde det?

“Det tror jeg ikke – men det er i hvert fald min ambition, og jeg vil arbejde på at nå den.” ◀



Stine Bosse har
fravalgt en politisk
karriere, fordi hun
ville have svært ved
konstant at skulle
tælle til 90.

Symboler, politisk gæld og sagsfabrikker:

Flere udflytninger i vente?

ANALYSE: Udflytningsbølge II bliver ikke den sidste. En statsministers gæld, symbolpolitik og en politisk alliance over midten danner baggrunden for, at tusindvis af statsansatte i disse år bliver udflyttet.

Af Eva Bøgelund Foto Bjarke Ørsted/Scanpix

'Opfør jer ordentligt – det er mennesker, det handler om!' Den sætning kastede en oplægsholder op som powerpoint, da Folketingets Udvalg for Landdistrikter i december holdt høring på Christiansborg om statslige udflytninger.

Alle forventede, at statsminister Lars Løkke Rasmussen (V) ville sende endnu flere statslige arbejdspladser ud af hovedstaden i december: Udflytningsbølge II. Udtænkt i en mørklagt beslutningsproces omfattende formentlig kun en enkelt håndfuld personer i og omkring regeringens top. En proces så mørklagt, at selv styrelsesdirektører i styrelser, der ligger åbenlyst i sigtekornet, ikke ved mere end deres medarbejdere. I skrivende stund er planen stadig ikke offentliggjort.

Men powerpointen i december ramte skiven helt godt. Høringen handlede ikke om, om vi skal have udflytninger, men om at gøre det bedst muligt både denne gang og næste gang.

Bed sig fast

For at forstå den kontekst må vi skruetiden tilbage: Thorning-regeringen 2011-15 kom aldrig på idéen. Men op til folketingsvalget juni 2015 ramte Yderdanmarks følelse af at være hægtet af og forfordelt for alvor Christiansborg. En udflytningsdagsorden bed sig for første gang politisk fast.

Det var en mærkesag for DF, og der blev givet løfter. Venstre var martret af

truslen om en alternativ 'jysk' liste. Ved kommunalreformen i 2007 havde small town-Venstre uden at kny afleveret deres borgmesterkæder og rådhus til daværende indenrigsminister Lars Løkke Rasmussens reform. Nu var det tid til payback.

Da Løkke som ny statsminister 1. oktober 2015 kl. 12 på TV2 News afslørende planen 'Bedre balance' om at flytte 3.900 statslige arbejdspladser ud, proppede selv socialdemokratiske borgmestre champagnen op. I dag er der kun én socialdemokrat – ja, vel nærmest kun én politiker – der taler imod udflytninger: Københavns overborgmester Frank Jensen.

Symbolpolitik

Struktur- og kommunalreform og statslig jobvækst i København får skyld for yderområdernes oprør mod Christiansborg, men kan dog også ses som en syndebug for det uafvendelige: Urbaniseringen (de unge flytter) og globaliseringen (private produktionsarbejdspladser udflyder eller konkurrenceudsættes fra østarbejdere). Hos tænketankene AE Rådet og Kraka er man ikke bange for at kalde udflytninger symbolpolitik.

Nogle få tusinde udflyttede statslige arbejdspladser, som får en enorm politisk opmærksomhed, men som ligger derude som øde øer og ændrer meget lidt på yderområdernes reelle problem.

Djøfere, nyuddannede som erfarne, øvrige akademikere og hk'ere får nye karrieremuligheder ude i landet. Men

bundlinjen er bare, lyder det fra bl.a.

Krakas cheføkonom Jens Hauch, at man ikke skaber et nyt lokalt erhvervsliv ved at flytte administrative, statslige arbejdspladser ud, hvad engelske erfaringer også viser. Tværtimod trækkes der – fordi de ansatte ikke flytter med – kompetencer ud af de lokale private erhverv.

Hvis de nyansatte da ikke bare kommer pendlende fra større byer. I fx Nævnens Hus i Viborg pendler flertallet af de nyansatte jurister ind fra Aarhus og Aalborg til det, der nu kaldes juraens jyske højborg.

Har positiv effekt

Hvis man vil andet end symbolpolitik, skal man tænke i erhvervsstruktur, infrastruktur og ikke mindst i uddannelsespladser til de unge, og det har man ikke gjort, tværtimod centraliserer man uddannelserne, siger AE Rådets direktør, Lars E. Andersen.

Nye tal fra Danmarks Statistik viser samtidig, at antallet af statsjob uden for hovedstaden ikke er vokset siden 2015, men faldet med 40 styk. Andre tal viser, at kommunerne sparer ligeså mange stillinger væk, som der udflyttes statslige.

Regionalforsker Klaus Lindegaard har fulgt udflytningerne, siden han i 2008 af Fogh III-regeringen blev bedt om at analysere placeringen af bl.a. Sikkerhedsstyrelsen i Esbjerg i 00'erne.

Udflytninger har en positiv økonomisk og kompetencemæssig effekt på modtagerområdet, fastslår han. Men man kan få meget mere ud af det, end man gør nu. For det kommer ikke af sig selv. Opfølgningen er blevet totalt forsømt politisk.

Aftale om strukturreform



Den nuværende udflytningsbølge trækker spor til strukturreformen, hvor nuværende statsminister Lars Løkke Rasmussen (V) var hovedarkitekt bag en fusionsbølge, der lukkede rådhus på striben i landdistrikterne.

“Man skal sætte kræfter ind på at skabe synergien. Men det er der ikke fulgt penge med til.”

‘Sagsfabrikkerne’ flyttes ud

Cepos’ forskningschef Henrik Christoffersen peger på en forståelig logik i udflytningerne. De følger samme mønster, som vi har set i de private industribrancher: En geografisk omlokering med de videntunge jobs i hovedstaden og produktionen i provinsen, tag fx Novo.

Den samme logik for, hvem der laver hvad hvor – center contra udkant – sker nu for de statslige arbejdspladser, siger han.

“Man udflytter de institutioner, som står for ‘produktionen’ – sagsbehandling, drift, kontrol osv., mens de strategiske opgaver trækkes ind og centraliseres yderligere i departementerne på Slotsholmen.

Hensynet til vælgertække har dog fyldt mere end godt er i beslutningsprocessen, erkender han.

“Der har været et betydeligt mål af kortsigtet fordelingspolitik i det. Men beslutningerne må bygge på en ‘markedsindsigt’ ligesom i de private brancher. Det er ikke statens opgave at presse ineffektive organiseringer igennem af fordelingspolitiske hensyn.”

Udskiftning af medarbejdere

Professor Jørgen Grønnegaard Christensen pointerer, at udflytningerne rammer en normalt fredet gruppe – akademikere i styrelserne.

“De smider effektivitetskortet på bordet, som man altid gør, når det drejer sig om beslutninger med organisatorisk sigte,” siger han, men ser samtidig et dobbelt problem:

“At politikerne sjældent ærligt siger, at dette er en politisk beslutning, ikke en effektivitetsbegrundet beslutning. Og at der sikkert er et vist tab på kort sigt – men hvorfor, der skulle være det på længere sigt, er til gengæld uvist.”

Alle fordomme om, at man ikke kan skaffe arbejdskraften i provinsen, er blevet gjort til skamme, mener Klaus Lindegaard.

“Spørgsmålet er, om det overhovedet bør kaldes udflytning. Efter min mening bør man kalde det oprettelse af arbejdspladser uden for hovedstaden. For i realiteten er der tale om *udskiftning* af medarbejdere.”

To-delt djøf-arbejdsmarked

Den udskiftning understøtter Henrik Christoffersens syn på en mere ren-dyrket arbejdsdeling i ministerierne mellem center og periferi. Han ser også et to-delt djøf-arbejdsmarked for sig og dermed også, at et enhedslønssystem bliver mindre indlysende i fremtiden.

Samlet set er der da også flere hk’ere og blandt djøferne langt flere nyuddannede og langt færre med specialisterfaring i de udflyttede styrelser end i centraladministrationen i København.

Klaus Lindegaard kan se et nærmest modsat scenarium for sig. Man kan udmærket flytte *hele* ministerier ud.

“Vi tænker slet ikke i fremtidens tek-

nologiske muligheder. Hvis vi tør, kan Danmark blive én stor omvandrende hovedstad, hvor alt kan ligge hvor som helst.”

Myten, der lever

En af de politikere, der tidligt registrerede rystelserne i den politiske undergrund, var Kaare Dybvad (S), valgt i Holbæk. Han sparkede i marts 2005 som ung geograf og projektchef i Væksthus Sjælland åbne døre ind med bogen ‘Udkantsmyten’ om den stærke og driftige, men svigtede provins. Han siger, at vi skal fortsætte med udflytningerne. Men ikke kun af administration. Uddannelse fx er oplagt.

‘De har givet mit job til nogle andre’, sagde en jurist i efteråret 2015 til Djøfbladet, da hendes arbejdsplads røg til Hjørring. Hun var i båd med 1.500 andre Djøf-medlemmer, som nu gik på jagt efter et nyt job eller indstillede sig på et pendlerkort til DSB. Når Løkke har meldt den nye udflytningsbølge ud, vil det mønster formentlig gentage sig. ◀

► Rigsrevisionen undersøger i løbet af i år, hvordan det er gået med økonomien, sagsbehandlingen og medarbejderne i den første runde udflytninger.

Se Djøfbladets artikel djoef.dk/rigsrevision

► Djøf, DM og IDA har ved Rambøll Management Consultings hjælp gennemført en evaluering af fire af udflytningerne:

Se Djøfbladets artikel djoef.dk/iskoldpolitik

A black and white portrait of a middle-aged man with short, dark hair, smiling slightly. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored, button-down shirt. He is holding a pair of glasses in his hands, which are clasped in front of him. The background is dark and out of focus.

”

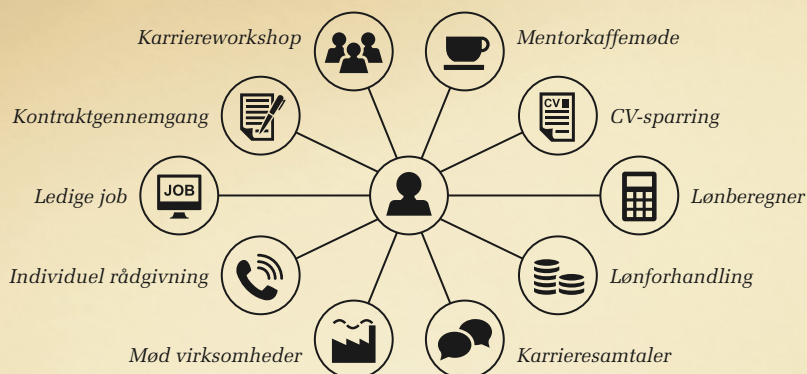
Jeg skiftede jo
ikke fra den ene
storklub til den
anden – alligevel
føjte jeg mig lidt
som en stjerne.

*Peder Hjersing, Director, EY.
Medlem af Djøf siden 1996.*

Nyt job?

To ud af tre djøfere går med tanken om at skifte job. Mange gør alvor af det. De fleste rådfører sig med deres netværk, en mentor eller Djøfs specialister.

Få nye vinkler på næste skridt i din karriere



Som medlem har du en enorm erfaring til din rådighed. Både hvis du overvejer at skifte job, og hvis du allerede er midt i processen.

Vi er klar – også når det skal gå stærkt.

djoef.dk/nytjob

djøf

Tænk længere



Ifølge Jens Peter Frølund Thomsen føler danske ledere en stor solidaritet med de lavtlønnede og distancerer sig derfor ikke fra røde politiske holdninger.

RESUME

► Danske lederes klassebevidsthed er svag, sammenlignet med lande hvor graden af omfordeling mellem rig og fattig er mindre end i Danmark. Lederne har lettere ved at identificere sig med arbejderklassen end med overklassen i politiske spørgsmål.

► "Lederne er faktisk ret loyale med almindelige lønmodtagere og villige til at betale en ret stor del af deres indtægt i skat i loyalitet med det velfærdssamfund, de er en del af," siger politolog Jens Peter Frølund Thomsen, som står bag undersøgelsen.

► Ledernes loyalitet med almindelige lønmodtagere har dog en klar grænse, for lederne mener samtidig, at topskatten skal reduceres, hvilket ville øge afstanden mellem den løn de selv og almindelige lønmodtagere får udbetalt.

► "Det politiske parti herhjemme, som bedst afspejler de holdninger, lederne giver udtryk for, er nok Radikale Venstre, som jo netop også kalder sig social-liberale," siger Jens Peter Frølund Thomsen.

Toplederen er rød – med strejf af blå

Danske lederes politiske holdninger flugter bedre med arbejderklassen end med overklassen, viser en ny undersøgelse af lektor **Jens Peter Frølund Thomsen** fra Aarhus Universitet. Men når det handler om skat, vandrer de mod højre.

Af Lars Lønstrup Foto Brian Bergmann / Scanpix

Tendensen er entydig. Og den aftager ikke, jo flere ansatte lederne har under sig, sådan som de traditionelle eliteteorier ellers foreskriver: 40 pct. af toplederne med 50 eller flere ansatte under sig svarer, at de er enige med arbejderklassen i politiske spørgsmål, mens kun 21 pct. af toplederne har samme politiske kompas som overklassen.

Dermed ligger toplederne næsten på direkte linje med lønmodtagere uden ledelsesbeføjelser. I denne gruppe er 38 pct. enige med arbejderklassen, mens 20 pct. deler politiske holdninger med overklassen.

"Tallene afspejler, at der på tværs af økonomiske og sociale skel er en stor grad af solidaritet med de lavest lønnede i samfundet," siger Jens Peter Frølund Thomsen, der offentliggør sine resultater i fagtidsskriftet *Politica*.

Undersøgelsen hviler på svar fra 1.000 repræsentativt udvalgte danskere, som arbejder i enten den private eller offentlige sektor, og som i undersøgelsen er inddelt i følgende fire grupper: Én gruppe uden ledelsesansvar, én gruppe for ledere med ni ansatte eller derunder, én gruppe for ledere med mellem 10 og 49 ansatte og én gruppe med ledere, der har 50 eller flere medarbejdere under sig.

Resultaterne af undersøgelsen går ikke bare imod de traditionelle eliteteorier, som siger, at ledere vil lægge større og større afstand til arbejderklassen og almindelige lønmodtagere, jo højere de kommer op i ledelseshierarkiet. De indeholder også et korrektiv til ofte fremførte påstande i den offentlige debat, mener Jens Peter Frølund Thomsen.

"I den offentlige debat kan der let opstå en stemning, hvor det er legitimt at sige og mene, at der findes en herskende klasse, som er ligeglad med den almin-

delige befolkning. Bedømt ud fra min forskning er det en påstand, som ikke har meget empirisk belæg," siger han.

Ledere har svag klassebevidsthed

Toplederens manglende opbakning til overklassens politiske holdninger er bemærkelsesværdig, fordi de i kraft af deres høje løn økonomisk set befinder sig tættere på overklassen end på arbejderklassen, fremhæver Jens Peter Frølund Thomsen.

"Det viser, at danske lederes klassebevidsthed er forholdsvis svag, sammenlignet med lande hvor graden af omfordeling mellem rig og fattig er mindre end i det danske velfærdssamfund. Lederne er faktisk ret loyale med almindelige lønmodtagere og villige til at betale en ret stor – om end ikke ubegrænset – del af deres indtægt i skat i loyalitet med det velfærdssamfund, de er en del af."

At ledernes villighed til at betale høj indkomstskat dog har en klar grænse, viser anden del af Frølund Thomsens undersøgelse. Det vender vi tilbage til, for i deres grundlæggende opbakning til velfærdsstaten ligger lederne på linje med langt de fleste danskere, påpeger han.

”Vi ved fra undersøgelse efter undersøgelse, at et meget stort flertal af danskerne er glade for velfærdsstaten, og at det kun er omkring en halv procent af befolkningen med meget store formuer, som går ind for massive skattelettelser og nedskæringer på velfærden. Det skyldes formentlig, at flertallet oplever at få meget igen for deres skattekrone. Også når de sammenligner med andre lande, hvor skattebetalingen måske er mindre, men hvor man så typisk skal betale mere på andre parametre – fx til lov og orden. Det afspejles også af de politiske partier herhjemme, hvor selv et parti som Liberal Alliance går ind for, at der skal bruges flere penge på kernevelværd som fx ældrepleje, sundhed og uddannelse.”

Et godt bud på en forklaring på ikke bare danskernes, men også nordmændenes og svenskernes opbakning til velfærdsstaten, er, at den socialiserer os til at gå ind for en høj grad af omfordeling, mener Jens Peter Frølund Thomsen. Han refererer i sin artikel i Politica til en svensk undersøgelse (Svallfors, 2011), som viser, at der blandt den øvre middelklasse i Sverige i dag er større tilslutning til velfærdsydelserne, end der var for år tilbage.

”Det støtter formodningen om, at fremkomsten af den universelle velfærdsstat svækker den økonomiske elites modstand mod social omfordeling,” siger han.

Ønsker lavere topskat

Når det er sagt, så er danske ledere ”en spids mere højreorienterede på det fordelingspolitiske område end danskere uden ledelsesbeføjelser,” fastslår Jens Peter Frølund Thomsen. Eller sagt med andre ord: Lederne vil gerne have reduceret topskatten og beholde lidt mere

af deres løn til sig selv og deres familie, end de gør i dag.

Det fremgår af anden del af Frølund Thomsens undersøgelse, hvor han spørger sine 1.000 respondenter, hvor enige eller uenige de er i følgende udsagn: 1: ’Økonomisk ulighed gavner samfundet’; 2: ’Høje indtægter burde beskattes hårdere, end tilfældet er i dag’; 3: ’Man bør stræbe efter, at alle har de samme økonomiske vilkår uanset deres uddannelse eller job’.

Respondenternes svar på disse spørgsmål viser, at topledere er 11 procentpoint mere fordelingspolitisk højreorienterede end danskere uden ledelsesbeføjelser, mens forskellen falder til 8 procentpoint, når lederen har mellem 10 og 49 medarbejdere under sig, og 4 procentpoint, når lederen har 9 eller færre medarbejdere under sig.

”Disse tal er ikke til at tage fejl af og betyder, at lederne ligger til højre for lønmodtagerne, når det handler om fordelingspolitik. Men om forskellen er stor kan diskuteres,” siger Jens Peter Frølund Thomsen.

11 procentpoint vil han betegne som en ”moderat stærk sammenhæng” mellem topledernes plads i ledelseshierarkiet og deres holdning til fordelingspolitik, mens fire procent hos mellemlederne ”ikke er nogen markant sammenhæng”. Han henviser til, at

forskelle på 25 procentpoint mellem højeste og laveste position i en given undersøgelse ikke er ualmindelige, når man måler på betydningen af fx uddannelse.

”Omsat til partilogik stemmer lederne ikke nødvendigvis på Det Konservative Folkeparti, når der er folketingsvalg, sådan som traditionen i vid udstrækning har været i overklassen. Men hvis man har en lederstilling med ansvar for mange medarbejdere, så har man typisk – langt fra altid, men typisk – en mere højreorienteret eller borgerlig holdning på det fordelingspolitiske område, end man ser hos almindelige lønmodtagere.”

Ledere er social-liberale

Er der ikke et paradoks her: På den ene side synes et flertal af lederne, at de er deres løn værd, og at topskatten burde sættes ned, så de kan beholde en større andel af den selv; men på den anden side føler de mindre slægtskab med overklassen, end de gør med arbejderklassen?

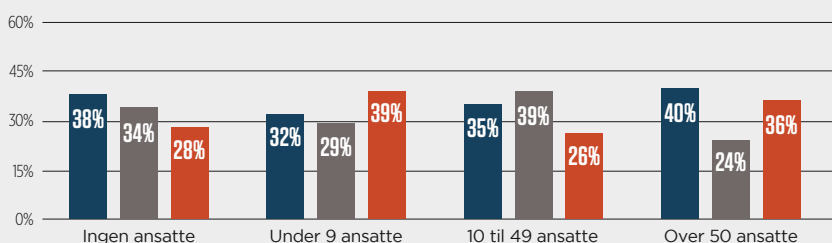
”Jeg tror, man skal passe på med at tale om et paradoks. Det er bare det holdningssæt, lederne nu engang har. På den ene side er de interessebevidste og synes, de skal have lov til at beholde en større del af deres løn. På den anden side har egeninteressen en grænse, fordi de føler solidaritet med lavere lønnede medlemmer af samfundet.”

Størst enighed med arbejderklassen



Sammenhæng mellem ledelsesbeføjelser og enighed med arbejderklassen i politiske spørgsmål.

■ Enig ■ Neutral ■ Uenig



Det politiske parti herhjemme, som bedst afspejler de holdninger, lederne giver udtryk for, er nok Radikale Venstre, som jo netop også kalder sig social-liberale, påpeger Jens Peter Frølund Thomsen.

”Man kan sige, at lederne er lidt højreorienterede og lidt venstreorienterede på samme tid. Det er et fænomen, man også kender fra andre sammenhænge. Jeg tror, man ville have set større overensstemmelse – og dermed en klar konservativ-borgerlig interessebevidsthed – hvis jeg havde stillet de

” **Det politiske parti herhjemme, som bedst afspejler lederne holdninger, er nok Radikale Venstre.**

samme spørgsmål til medlemmer af den danske overklasse, som typisk er vokset op i velstand og senere arver deres forældres formuer. Den forventning bygger jeg bl.a. på resultaterne af de danske valgundersøgelser, som undersøgte sammenhængen mellem overklassens politiske holdninger og formueforhold, og fandt en klar sammenhæng mellem at

være formuende og have grundlæggende borgerlige holdninger. I overklassen er afstanden til arbejderklassen – såvel økonomisk som kulturelt – simpelthen større end hos lederne, som primært adskiller sig fra flertallet af danskere på det økonomiske parameter.”

Men hvis lederne kulturelt følger sig på linje med almindelige lønmodtagere, samtidig med at de er glade for velfærdsstaten, hvordan kan de så etisk og moralsk forsvare, at forskellen mellem deres og almindelige lønmodtagers løn skal være endnu større, end den er i dag?

”Den enkelte leder har måske den holdning, at mine ansatte kan gå hjem, når klokken er 16.30, og arbejdsdagen er forbi, men det kan jeg ikke. Jeg sidder med hele ansvaret, og det er mig, der skal løse problemerne, så jeg synes, jeg har fortjent min løn,” svarer Jens Peter Frølund Thomsen.

”På den anden side er det danske arbejdsmarked langt mindre hierarkisk opbygget i dag, end det var for 50-60 år siden,” tilføjer han.

”Som leder af en stor virksomhed eller organisation er du i dag i øjenhøjde med dine medarbejdere på en måde, som man ikke var dengang. Det medvirker formentlig også til at mindske afstanden mellem ledes og medarbejders politiske grundholdninger.” ◀



Foto: Ove Smedegaard

JENS PETER FRØLUND THOMSEN

- 54 år.
- **2002-** Lektor i komparativ politik ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.
- **1994** Ph.d., Aarhus Universitet.
- **1990** Cand.scient.pol., Aarhus Universitet.
- **1988** Master's Degree i politisk teori, University of Essex.
- Har udgivet en række bøger, blandt andre: 'Konflikten om de nye danskere' (2006), 'Magt' (2005) og 'Politologi' (2013). Har senest udgivet i internationale tidsskrifter (British Journal of Political Science og Social Psychology Quarterly).

LÆS MERE

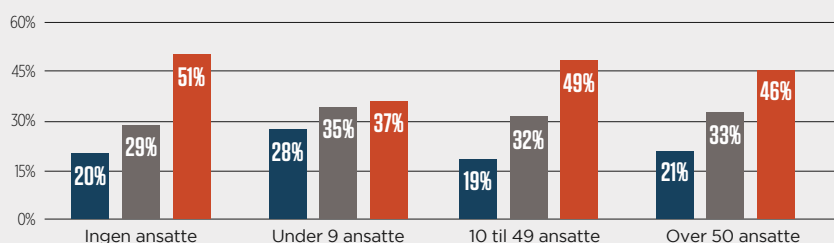
- Jens Peter Frølund Thomsen (2017): 'Den økonomiske elites syn på social omfordeling. Interessebevidst og solidarisk', Politica nr. 2: 139-157.
- Kasper Møller Hansen og Rune Stubager (2017): 'Oprør fra udkanten'. Djøf Forlag.
- Rune Stubager, Kasper Møller Hansen og Jørgen Goul Andersen (2013): 'Krisevalg. Økonomien og Folketingsvalget 2011'. Djøf Forlag.
- Stefan Svallfors (2011): 'A bedrock of support? Trends in welfare state attitudes in Sweden, 1981-2010'. Social Policy & Administration 45 (7): 806-825.

Kilde: 'Den økonomiske elites syn på social omfordeling. Interessebevidst og solidarisk', Politica nr. 2, 2017.



Sammenhæng mellem ledelsesbeføjelser og enighed med overklassen i politiske spørgsmål.

■ Enig ■ Neutral ■ Uenig



BOGER

Når drømmen møder detaljen

Virksomhederne står midt i et sæsonskifte. Nøglen til en succesfuld omstilling er evnen til at slå bro mellem den inspirerende drøm og de detaljer, der kan omsætte den til virkelighed.

Af **Steen Hildebrandt**



ANMELDELSE

Der er langt imellem snapsene i dansk ledelseslitteratur. Mange nye bøger er skvulp, overfladiske promovinger af lokale kæpheste. Slagord og fraser, hvor det er svært at finde ud af, hvad den pågældende bog reelt bidrager med. Sådan forholder det sig ikke med Jim Hagemann Snabes og Mikael Trolle's nye bog. Den vil noget. Den kan noget. Og den har nogle klare, vigtige og meget velbegrundede budskaber til danske ledere.

Titlen er: *Dreams & details*. Derved underlægger forfatterne sig en syg trend, der i øjeblikket findes i Danmark, og som i al sin dumhed går ud på, at danske ledelsesbøger skal have en engelsk titel. Det er en uskik, som forfatterne burde have hævet sig op over. Selvfølge-

lig burde denne bog hedde: *Drømme og detaljer*.

Der er mange, der har en drøm, men ingen detaljer. Og der er mange, der behersker en række detaljer, med ikke har en drøm. Og så er der nogle, der har begge dele. Og så sker der noget. Som de to forfattere selv har dokumenteret og demonstreret i deres egne liv, og som de nu fortæller om i bogen.

Man kan meget hurtigt mærke, hvor tyngden i bogen er. Den fremgår af titlen, og de vigtigste begreber i den ledelsestænkning, der præsenteres i bogen, er: Drøm, detalje, bro, helhed, sæson. I kapitel tre præsenteres hovedmodellen (bogens eneste model), og den fører de nævnte hovedbegreber sammen på en simpel og i øvrigt ikke særlig informativ måde. Men sammen føres de, og så bliver begreberne udfoldet i nogle af de efterfølgende kapitler.

Forfatterne mestrer lederskabet

De tunge afsnit er forsynet med anbefalinger og sammenfatninger. Her træder forfatterne helt tydeligt frem. Her beviser de, hvad vi godt véd: At de mestrer lederskab og ledelse. De viser, at de ikke bare kan være, men *er* konkrete og helt nærværende.

Som man kan se, er det erhvervs- og sportslederen, der er gået sammen. Det er ikke nyt, at de to verdener forenes eller føres sammen. Det er ikke altid, der kommer noget godt ud af det, men det er vigtigt, at der bestandigt gøres forsøg. Det er i øvrigt også vigtigt, at der gøres forsøg på at få erfaringer og viden med fra kunstens verden. I dette tilfælde er det helt åbenbart værdifuldt, at erhvervslederen og sportslederen er gået sammen. Men det havde været interessant, hvis der også havde været en åndeligt inspireret kunstner med – men det kan måske ske næste gang.

Bogens struktur er ikke den skarpeste, men det er som antydning let at finde de tunge kapitler, de kapitler, hvor hovedbudskaberne er. Bogen er stærkest dér, hvor den udfolder drøm, detalje og bro, og svagest dér, hvor dette skal oversættes til – med bogens egne ord – lederskab og sæsonskifte. Det er ærgerligt, for det er her, læseren virkelig er gjort nysgerrig og motiveret til at lytte til de to, ikke bare erfarne, men meget erfarne ledere.

Bogen har undertitlen: *Genopfind din virksomhed og dit lederskab – mens det stadig går godt*. Let at sige. Svært at gøre. Med denne formulering undgår

Om anmelderen:

Steen Hildebrandt er ph.d. og professor emeritus på Aarhus Universitet og adjungeret professor på CBS og Aalborg Universitet. Forfatter til en lang række bøger og artikler om ledelse, organisation og samfundsforhold. Tidligere fagredaktør på Dagbladet Børsen og vismand i Det nationale Kompetenceråd.

forfatterne at bruge ordet, disruption. Sætningen er jo en let omskrivning af det gamle budskab: Disrupt eller bliv disruptet! Budskabet er klart, og også dette budskab forfølges og nuanceres i bogen, om end ikke voldsomt. Det er sæson og sæsonskifte, der kommer ind her, og det er som nævnt ikke de stærkest udfoldede begreber.

Det er både forunderligt og foruroligende, at et begreb som ledelse kan beskrives og udfoldes ved hjælp af så få begreber, som det gøres her. Jeg er helt sikker på, at det kan begrebet heller ikke, men de to begreber, drøm og detalje, forbundet gennem ordet bro, er et utrolig stærkt koncept, som her formuleres og fremføres med tung, tung erfaring som basis og baggrund. Og det skal man have respekt for. Det har jeg.

Det er fantastisk vigtigt, at dansk ledelseslitteratur tilføres bøger, der er skrevet af mennesker, som ikke bare har læst om ledelse, men har praktiseret ledelse. Jeg skal være den sidste til at underkende betydningen af teoretisk og filosofisk velfunderede bøger om ledelse, thi de er vigtige, men de kan selvfølgelig ikke stå alene. Vi skal hele tiden anspore de dygtigste praktikere til at formulere sig – sådan som det sker her. ◀

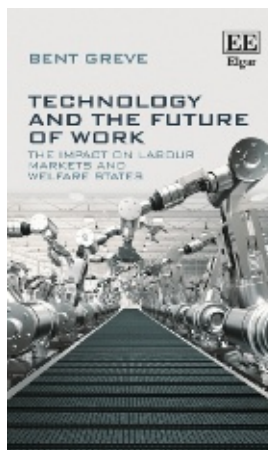
'Dreams & details. Genopfind din virksomhed og dit lederskab – mens det stadig går godt' Af Jim Hagemann Snabe og Mikael Trolle, Gyldendal Business.



Om forfatterne:

Jim Hagemann Snabe (billedet) er bestyrelsesformand i A.P. Møller - Mærsk og tidligere co-CEO for SAP AG. Medlem af fondsbestyrelsen i World Economic Forum og adjungeret professor ved CBS.

Mikael Trolle er sportsdirektør og headcoach for herrelandsholdet i Volleyball Danmark og har 30 års erfaring som international toptræner. Medstifter og partner i High Performance Institute.



Arbejde og velfærd i opbrud

I hvilket omfang vil den teknologiske udvikling udgøre en trussel mod beskæftigelsen og velfærdsstaten? Det er det centrale spørgsmål, som professor Bent Greve, Roskilde Universitet, i sin nye bog forsøger at besvare.

Data fra Eurostat viser, at hver syvende ansatte i de 28 EU-lande i 2015 arbejdede på en tidsbegrænset kontrakt, og at hver femte arbejdede på deltid. Langt fra alle gør det ufrivilligt, men det såkaldte prækariat, som har vanskeligt ved at fastholde sig selv – eller overhovedet etablere sig – på

arbejdsmarkedet, vokser, og mange selvstændige kan ikke få opgaver svarende til et traditionelt fuldtidsjob. Løsningen på udfordringen er først og fremmest efteruddannelse, fastholder Bent Greve, men det samlede behov for traditionel arbejdskraft vil falde, og derfor anbefaler forfatteren bl.a. en vis minimumsindkomst for alle.

Bent Greve kommer også omkring de positive muligheder, som big data og robotter åbner op for. Fx at ny velfærdsteknologi vil reducere det økonomiske pres på velfærdsstaten.

'Technology and the Future of Work – the impact on Labour Markets and Welfare States'. Af Bent Greve, Edward Elgar Publishing.



Sådan møder vi staten

Som de første i verden blev danske borgere for tre år siden tvunget til at kommunikere digitalt med den offentlige sektor. Det var den foreløbige kulmination på den succesfulde digitalisering af den danske velfærdsstat.

Relationen mellem borger og stat er blevet gennemgribende forandret, og selv om gevinsterne er åbenlyse, har de ikke været lige store for alle. I deres aktuelle bog ser forfatterne Morten Hjelholt og Jannick Schou nærmere på, hvad det konkret indebærer at være

digital borger i Danmark. Hvilke forventninger stiller staten, fx via borgerservicecentre og frontmedarbejdere, til den enkelte borger, og hvordan håndterer borgeren disse forventninger i dagligdagen? Et særligt kapitel er viet borgere med fysiske og kognitive funktionsnedsættelser.

På baggrund af en række empiriske studier præsenterer bogen den digitale borger som en afgørende *politisk figur* i den danske velfærdsstat. Bogen henvender sig især til velfærdsstatens praktikere, men også til studerende på videregående uddannelser.

'Den digitale borger' Af Morten Hjelholt og Jannick Schou, Hans Reitzels Forlag.

Kommentar til essay:

'Et job – ikke en livsstil'

Jeg er født i 1986 og tilhører derfor også den generation, der går under navnet 'millennials'.

I min årgang tilbragte mange af os de glade pre-finanskriser år i gymnasiet, hvor verden så ud til at skulle indrettes efter Richard Floridas 'kreative klasse'-teori. Men så ramte den globale finanskriser i 2007/2008, omtrent samtidig med at en del af os var startet på vores videregående uddannelser. Fra at vi alene skulle levere serviceydelser og cortados til hinanden, var det nu en reel bekymring, om der var et job til os, når vi blev færdige.

Jeg kan mærke, at finanskrisen har præget mig. Jeg vægter jobsikkerhed og stabilitet og – uden at lyde hellig – lægger jeg stor vægt på at være et aktiv for min arbejdsplads. Jeg sidder bestemt ikke med følelsen af, at der altid vil være en plads til mig, hvis jeg ikke gør mig fortjent til den. Her efter finanskrisen kommer nu 'Artificial Intelligence' og vil have mit arbejde.

Jeg har derfor svært ved at forstå den forholdsvis ensidige fremstilling af Millennials som fremtidens medarbejdere, bragt i Djøffbladet nr. 19/2017. Efter at have læst artiklen sidder jeg tilbage med en forståelse af, at vores primære fokus er vores egen selvrealisering og personlige udvikling.

Det overrasker mig ikke som sådan, at min generation har stort fokus på os selv. Engang var fortællingen om Narcissus en historie, der skulle tjene til skræk og advarsel for den forfængelige

og selvoptagede. Dette har vi nu forladt til fordel for massiv selvpromovering, hvilket åbenbart ikke kun kommer til udtryk privat på diverse SoMe-medier, men også i vores professionelle liv.

Artiklen fik mig til at overveje, hvor selvoptagede vi kan tillade os at være i vores professionelle liv. Særlig når mange *millennials* stadig er på et karrierestadie, hvor vi endnu ikke har bevist vores værd, bortset fra måske en række 12-taller fra universitetet, der kan bruges som foreløbige distanceblændere. Jeg vil mene, at det ville klæde os at overveje vores værdi for vores arbejdsplads, før vi kommer med krav til vores personlige udvikling og selvrealisering.

Jeg mener desuden, at vi skal begrænse forventningerne til vores chefs ansvar for vores selvrealisering. Dermed ikke sagt, at hvis du er på et stadie, hvor du kan betragtes som et aktiv, og du åbent og klart har kommunikeret dine ønsker til din chef, og der ikke sker noget – så er det videre fra den arbejdsplads til et sted, hvor dine ambitioner kan udleves. En god chef kan betyde meget for din karriere, men det bør overvejes, hvor meget ansvar der kan lægges på dem for den enkeltes personlige udvikling.

Essayet nævner en anden bekymrende tendens: At *millennials* lægger så meget identitet i arbejde. For at citere artiklen: "Vores job er ikke kun en karriere; det er vores liv." Der er selvfølgelig meget energi at hente fra så passionerede medarbejdere, men også en stor risiko for at brænde ud og blive skuffet.



Djøfbladet 19/2017.

når vores selvbillede ikke kan stå mål med virkeligheden på arbejdspladsen.

Jeg får fx lidt ondt i maven, når jeg hører kollegaer sige, at det at være advokat er en 'livsstil'. Jeg vil nærmere mene, at det er et job, som kan opretholde en livsstil. Hvis man endelig skal kvalificere arbejde sådan, så er alle jobs jo en 'livsstil', også fx at være skolelærer eller lastbilchauffør. Valg af ordet 'livsstil' lyder som en ansvarsfralæggelse i forhold til dit arbejdes tilpasning ind i dit, forhåbentlige, øvrige liv.

Sat på spidsen føler jeg – efter at have læst dette essay – medlidenhed med nutidens chefer. Der tegnes et billede af, at de skal lede en flok selvoptagede børnevoksne, hvis personlige udvikling de forventes at tage et ansvar for, samtidig med at de skal klappe dem på ryggen og give konstruktive pisk uden at kunne forvente nogen form for loyalitet tilbage. ◀

Venlig hilsen

Caroline Boysen

advokat og deltager

i Djøfs program for

kvindelige ledelsestalenter.



DELTA G I DEBATTEN

Har du en kommentar til
Caroline Boysens indlæg?



Så gå ind på: www.djoefbladet.dk



Skærp dit lederskab – vælg mellem endnu flere lederkurser

Lederudvikling til hele dit lederskab

Djøf har indgået samarbejde med Center for Ledelse (CfL). Det betyder, at du nu kan vælge mellem endnu flere effektive og velafprøvede lederkurser til Djøf medlemspris.

Så uanset hvor du er i dit lederskab, kan du finde præcis det kursus eller forløb, som matcher dit behov for at træffe sikre ledelsesbeslutninger og skabe bedre resultater med dit team.

I foråret kan du bl.a. vælge følgende nye kurser i Djøfs samlede udbud:

- > Dit personlige lederskab
- > Situationsbestemt ledelse
- > Den nye leder
- > Distanceledelse

Nyheder fra Djøf Forlag



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

LIGNINGSLOVEN

med kommentarer

af Henrik Peytz

Ligningsloven med kommentarer er en udbygget videreførelse af 1. udgaven fra 2000. Lovkommentaren indeholder en omfattende gennemgang af ligningsloven i tre bind med referater af ca. 2700 afgørelser og gengivelser af en lang række kildetekster.



Medlems-
pris
180,-

RÅDGIVERHÅNDBOGEN
– VÆRKTØJER OG METODER TIL
VÆRDISKABENDE RÅDGIVNING
af Birgitte Nortvig

Rådgiverhåndbogen giver sprog, inspiration og værktøjer til at udføre en værdiskabende rådgivning både som tilgang og som kompetence.

1. udgave 2017
130 sider, softcover
Pris kr. 225,-



Medlems-
pris
320,-

**ÆRESRELATEREDE
FORBRYDELSE**
STRAFFERETLIGE PERSPEKTIVER
af Kumm Sabba Mirza

Afhandlingen indeholder en retlig behandling af tre æresrelaterede bestemmelser i straffeloven: Forbud mod kvindelig omskæring og ulovlig tvang i forbindelse med henholdsvis indgåelse af ægteskab og ansigtstildækning.

1. udgave 2017
340 sider, softcover
Pris kr. 400,-



Medlems-
pris
228,-

**INTRODUKTION TIL
MAKROØKONOMI**
af Jesper Jespersen & Henrik Reinicke Jensen

Lærebogen indeholder teorier til forståelse af drivkræfterne bag samfundsøkonomisk udvikling. 3. udgave inkluderer desuden et digitalt univers af hjælpemidler til både undervisere og studerende.

3. udgave 2018
184 sider, softcover
Pris kr. 285,-



Medlems-
pris
192,-

★★★★★
"EN AF ÅRETS BEDSTE
ERHVERVSBØGER
2017"
JYLLANDS-
POSTEN

**FREMTIDEN TILHØRER DE
FRYGTLOSE**
– EN GUIDE TIL DEN DIGITALE
FORRETNINGSUDVIKLING
af Astrid Haug

Håndbogen danner en samlet ramme for, hvordan du kan omsætte digitalisering til din virksomhed.

1. udgave 2017
176 sider, softcover
Pris kr. 240,-



Medlems-
pris
280,-

★★★★★
"EN AF ÅRETS BEDSTE
LEDELSESBØGER
2017"
BØRSEN

**DIGITALISERINGENS
PARADOKSER**
12 VIRKSOMHEDERS ERFARINGER
MED HASTIG FORANDRING
af Søren Schultz Hansen &
Jan Horsager

Danske ledere guider dig gennem den digitale transformations udfordringer og muligheder.

3. udgave 2018
184 sider, softcover
Pris kr. 350,-



Medlems-
pris
316,-

★★★★★
"EN AF ÅRETS BEDSTE
ERHVERVSBØGER
2017"
JYLLANDS-
POSTEN

KAPITAL UDEN GRÆNSER
OM SKATTELY, FORMUEFORVALTERE
OG VERDENS RIGESTE
af Brooke Harrington

Kom med bag kulisserne og bliv klogere på, hvordan formueforvaltere benytter sig af offshorebanker, skuffeselskaber og trustordninger til at beskytte privat rigdom for milliarder imod at blive beskattet og underlagt regulering.

1. udgave 2017
316 sider, softcover
Pris kr. 395,-

Finanschef:

Dyrker marked for hudpleje i Latinamerika

Som chef for finans i LEO Pharmas latinamerikanske afdeling har **Anders Lindvald Bak** ledelsesansvaret for en organisation, hvis opgave i Latinamerika er at give kunderne en bedre hudpleje.

Af Emil Gjerding Nielson Privatfoto

Hvad laver du i dit nye arbejde?

"Jeg har ansvaret for finansorganisationen i LEO Pharmas latinamerikanske forretning, som er aktiv i 19 lande. Det inkluderer bl.a. at være leder for områdets finans- og regnskabsmedarbejdere og hjælpe forretningen med at tage optimale beslutninger som en del af områdets Management Team."

Hvad er din virksomheds opgave i Latinamerika?

"Vi hjælper folk med at opnå en sundere hud. Her i Latinamerika især betyder det varme vejr og fugtige klima, at der er behov for ekstra god hudpleje."

Hvordan er arbejdskulturen i Brasilien?

"Man bruger mere tid på arbejdspladsen her, men folk er virkelig gode til at passe på hinanden. Det er rart at være her, fordi medarbejderne er så åbne og gode til at spørge ind til én."

Hvad tænker du, at dette job kan gøre for din karriere?

"Mit indtryk er, at folk, der kommer tilbage fra at have arbejdet i udlandet, har en ekstra dimension i deres tankeproces og dermed måden, de tager beslutninger på, så jeg tænker, at det kan give mig noget kant, som jeg ikke ville have fået i en lignende stilling i Danmark." ◀



ANDERS LINDVALD BAK

- 2017 Chef for finans, Latinamerika, LEO Pharma.
- 2017 Regional Senioranalytiker, LEO Pharma.
- 2016 M&A Senioranalytiker, EY Denmark.
- 2015 M&A Analytiker, EY Denmark.
- 2015 Master's Degree, Accounting, Strategy and Control, CBS.

NYT JOB



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

A - D

Anders Kristian Sørensen
Jura

Fra Skatteministeriets Departement
Til Advokatfuldmægtig Kromann Reumert

Anita Christensen

Jura
Fra Københavns Kommune, Kultur- og Fritidsforvaltningen
Til Jurist Odense Kommune, By- og Kulturforvaltningen

Annbeth Zøllner

Jura
Fra Helsingør Kommune
Til Head of Legal Bekey

Anne Sender Mehl

Jura
Fra Advokat Anne Sender Mehl
Til Advokat MT Højgaard

Asger Friis

Jura
Fra Arbejdssøgende
Til Fuldmægtig Københavns Universitet, Fællesadministration (adm)

Ceylan Erman

Jura
Fra Udlændinge- og Integrationsministeriet
Til Juridisk konsulent Rigspolitiet

Charlotte Bender

Merc.
Fra Copenhagen Business School (Studiested)
Til Change Consultant Odd Agency

Dina Folkmann Kaas

Scient.soc.
Fra Ringsted Kommune
Til Konsulent Københavns Kommune, Socialforvaltningen

E - L

Freja Lisby Nielsen

Jura
Fra Aarhus Universitet (Studiested)
Til Styrelseschef Grønlands Selvstyre (Naalakkersuisut)

Hans Anton Nygaard

Mag.
Fra Region Hovedstaden, Den Præhospitale Virksomhed
Til Sektionschef Banedanmark

Helle Mohr Therkildsen

Jura
Fra Middelfart Kommune
Til Chefkonsulent/faglig leder Skanderborg Kommune

Henriette Gyldenbof Schilder

Jura
Fra Aalborg Kommune, Borgmesterens Forvaltning
Til Kontorchef Skatteankestyrelsen

M - N

Maja Maar Outzen

Merc.
Fra Vejdirektoratet
Til Kontorchef Moderniseringsstyrelsen

Margrethe Knudsen

Scient.pol.
Fra Københavns Kommune, Økonomiforvaltningen
Til Afsnitsleder Roskilde Kommune

Maria Gehlshøj

Soc.
Fra Arbejdssøgende
Til Konsulent Plan og Handling v/Allan Nielsen

Marie Holmgaard Søvsø

Mag.
Fra Faaborg-Midtfyn Kommune
Til Udviklingskonsulent Fredericia Kommune

Natasja Bülow Hansen

Ling.merc.
Fra Professionshøjskolen Metropol
Til AC Fuldmægtig Københavns Universitet, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet

Nicolai Søndergård Kjær

Scient.pol.
Fra Københavns Universitet (Studiested)
Til Public Affairs Manager Rud Pedersen

O - Å

Rasmus Lind Hardt

Jura
Fra Forman Advokater ApS
Til Advokatfuldmægtig Advokatgruppen

Stine Hedekær Christensen

Soc.
Fra Dansk Boldspil-Union
Til Ledelseskoordinator Care Danmark Fonden for Frivillig U-Landsbistand

Bilens Bagende Blev Betydeligt Beskadiget.



Du kan ikke sikre dig mod en skade. Men du kan sørge for, at den ikke forstyrrer hverdagen.

Får du en skade på din bil, kan du i det mindste glæde dig over, at vi tager os af alt det praktiske. Vi afhenter din bil (hvis den kan køre lovligt), leverer en lånebil til dig og returnerer din reparerede bil. Undgår du skader, kan du glæde dig over at blive elitebilist allerede efter tre år.

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

Forsikring er værd at gøre ordentligt

CODAN

ARRANGEMENTER OG KARRIEREWORKSHOPS

af chefkonsulent Annette Brodersen – abr@djoef.dk

Alle arrangementer er med få undtagelser gratis.

 Tilmeld dig på djoef.dk/kalender



For medlemmer af Pensionistforeningen

Status for Brexit

Mød Claus Grube, som indtil 1. sept. 2017 har været ambassadør i London. Grube giver sit bud på, hvor Storbritannien er på vej hen i forhold til Brexit.

Torsdag 18. januar kl. 15-18 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 igen til jobsamtalen.

Tirsdag 23. januar kl. 10-15, København

Onsdag 31. januar kl. 17-20, København

Onsdag 28. februar kl. 10-15, Aalborg

Kom godt fra start som selvstændig, København

Få gode råd til at tackle praktiske spørgsmål om skat, kontrakter og markedsføring. Mød selvstændige og konsulenter fra Djøf og IDA, der giver gode råd.

Tirsdag 23. januar kl. 16-19.30, 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 23. januar kl. 17-20, København

Succes med LinkedIn

Hør om 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.

Onsdag 24. januar kl. 8.30-10, København

Onsdag 7. februar kl. 17-19, Odense

Mandag 19. februar kl. 17-19, København

Tirsdag 27. februar kl. 8.30-10, Aarhus

Bliv opkvalificeret til en karriere i it

Mød virksomheden Firebrand, der søger nyuddannede, som gerne vil opkvalificeres til et job i en dansk it-virksomhed.

Torsdag 25. januar kl. 15-17, København

Besøg ambitiøst startupmiljø, og hør om dine karrieremuligheder

Besøg Culture Workspace i Aarhus, og få indblik i iværksætteri og innovation i et spændende startupmiljø.

Torsdag 25. januar kl. 17-20, Aarhus

Boost din karriere – kend din markedsværdi

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

Tirsdag 20. februar kl. 9-12, København

Torsdag 1. marts kl. 17-20, København

Få en flyvende karriere – sådan er det at arbejde i Københavns Lufthavne A/S

Kom på virksomhedsbesøg hos Københavns Lufthavn, og få indblik i de mange spændende karrieremuligheder, de tilbyder.

Tirsdag 30. januar kl. 16-17.45, København

Styringsværktøjer i det offentlige

Få indblik i, hvordan Moderniseringsstyrelsen understøtter den offentlige sektor, og hvilke styringsparadigmer man arbejder ud fra.

Tirsdag 30. januar kl. 17-20.30, Kolding

Hør, hvordan CSB laver underholdningsshow

Velkommen i maskinrummet hos CSB, som er en af Skandinaviens førende promotionvirksomheder, der producerer store underholdningsshow.

Onsdag 7. februar kl. 18-19.30, Esbjerg

Introduktion til rekrutteringstest

Hvordan bliver tests brugt? Og hvilke muligheder giver det dig som jobansøger at blive testet?

Torsdag 8. marts kl. 17-20, København

Konvergens eller divergens i EU

Hør tidligere overvismand Torben M. Andersens bud på EU's fremtid. Hvordan får vi skabt et mere homogent Europa, der kan stå økonomisk og politisk sammen mod de globale udfordringer?

Tirsdag 13. marts kl. 17.30-20, Aarhus



Se mere, og tilmeld dig på djoef.dk/eukonvergens



Nyt strategisk samarbejde mellem Djøf og Center for Ledelse

Flere tilbud om kurser og netværk for dig, der er leder eller ønsker at blive det.

Djøf og Cfl indgår samarbejde for at kunne skabe synergi mellem de to foreningers eksisterende udbud af kurser og netværk. På den måde bliver der også mulighed for at udvikle nye fælles tilbud til virksomheder og ledere.

De nye kurser og netværk forventes at blive lanceret i starten af 2018.

Find dem på djoef.dk/ledelse og djoef.dk/netværkfordig

”Over 60 pct. af Djøfs medlemmer er allerede eller ønsker at blive ledere; derfor er udvikling af ledelsesfaglige kompetencer et naturligt strategisk fokusområde. Det er vores fælles ambition at lancere nogle helt nye og spændende tilbud på markedet inden for overskuelig fremtid til gavn for både de offentlige og de private virksomheder.”

– Lisa Herold Ferbing, formand for Djøf.

Case competition for jura-studerende

Vær med i Djøfs og Danske Advokaters arbejdsretlige processpil, hvor finalen afholdes i Højesteret.

Tilmeldingsfrist: Fredag 18. februar

Læs mere, og tilmeld dig på djoef.dk/processpil

Hvem skal sidde i Djøf Offentligs bestyrelse?

Djøf Offentlig skal vælge ny bestyrelse i starten af 2018 for de næste to år. Djøf Offentligs bestyrelse består af formanden plus 11 personer fordelt på:

- 5 fra statsadministrationen
- 3 fra det kommunale område
- 1 fra det regionale område
- 1 fra anklagemyndighed og domstole
- 1 fra undervisningsområdet for erhvervsgymnasier, erhvervsakademiker og professionshøjskoler.

Læs om valget på djoef.dk/2018do

Her kan du også se mere om processen og bestyrelsens kandidatliste.

Hvis der bliver kampvalg, afholdes valget elektronisk. Det er derfor vigtigt, at du har opdateret dine medlemsoplysninger i Mit Djøf på djoef.dk/mitdjoef, så du kan gøre din indflydelse gældende.

DJØFS KURSER OG UDDANNELSER

– UDPLUK FRA KURSUSKALENDEREN

 Læs mere, og tilmeld dig på djoef.dk/kurser

Samfundsøkonomisk analyse

Når du ved, hvordan en samfundsøkonomisk analyse gennemføres, og hvordan du laver beregninger, kan du skabe et godt beslutningsgrundlag.

Opstart: 30. januar 2018

Medlemspris: 8.300 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: 26. februar 2018

Medlemspris: 13.500 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: 27. februar 2018

Medlemspris: 15.400 kr. ekskl. moms

Individuel coaching

Få individuel kompetenceudvikling med fokus på dine potentialer, og sæt nye mål i dit arbejdsliv.

Opstart: Efter ønske

Medlemspris: fra 6.750 kr. ekskl. moms

Faciliteringsuddannelsen

Bliv en bedre facilitator, der skaber effektive processer og møder med mening, værdi og optimalt udbytte for deltagerne.

Opstart: 2. marts 2018

Medlemspris: 25.900 kr. ekskl. moms

Contract Management – grundkursus i kontraktstyring

Få redskaberne til at lave professionel kontraktstyring, når du styrker samarbejdsrelationerne og bruger optimale styringsmetoder.

Opstart: 7. marts 2018

Medlemspris: 9.900 kr. ekskl. moms

Skriv effektivt

Bliv en præcis formidler, når du med en journalistisk værktøjskasse langt lettere skriver alt fra mails og rapporter til artikler.

Opstart: 7. marts 2018

Medlemspris: 4.500 kr. ekskl. moms

Mindful self-Compassion

Skab øget overskud i dit arbejdsliv, kom perfektionismen til livs, og lær at motivere dig selv med venlighed frem for med selvkritik.

Opstart: 9. marts 2018

Medlemspris: 9.500 kr. ekskl. moms

Djøs kommunikationsuddannelse

Arbejd strategisk med din kommunikation, og styrk med et praktisk afsæt din skriftlige og mundtlige formidling.

Opstart: 11. april 2018

Medlemspris: 33.900 kr. ekskl. moms

Du bliver undervist af markedets dygtigste undervisere. Du deler erfaringer med andre højtuddannede. Resultatet er et unikt afsæt for din faglige og personlige udvikling.

Forvaltningskonferencen

På konferencen kan du være med til at diskutere strukturændringer og ledelse i den offentlige forvaltning i dag og i fremtiden.

Torsdag 8. februar 2018

Medlemspris: 4.600 ekskl. moms

 Læs mere på djoef.dk/forvaltning



Lederkurser i samarbejde med Cfl

Som leder får du endnu flere relevante kurser at vælge imellem, fordi Djøf har indgået et strategisk samarbejde med Center for Ledelse (CFL).

 Se de aktuelle kurser på djoef.dk/ledelse



5%
på din
lønkonto

Et fællesskab, der betaler sig – især for dig

Vidste du, at Lån & Spar er kundejet? At vi faktisk er ejet af bl.a. dig og de andre medlemmer af Djøf – og mere end 45 andre organisationer? Udover at være en solid bank fra 1880, er vi nemlig også en bank for fællesskaber.

5 % er Danmarks højeste rente

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

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

Sådan får du 5 % i rente på din lønkonto

- Du er medlem af Djøf og har afsluttet din uddannelse.
- Du samler din privatøkonomi hos Lån & Spar (LSBprivat®Løn er en del af en samlet pakke af produkter og services, som din økonomi kredittvurderes ud fra).
- Du behøver ikke flytte dine realkreditlån. Men evt. ændringer og nye realkreditlån, skal gå gennem Lån & Spar og Totalkredit.
- De 5 % i rente er på de første 50.000 kr. på lønkontoen. Der er 0 % på resten.
- Rentesatserne er variable og gælder pr. 1. november 2017.
- Se vilkårene på lsb.dk/medlemsvilkår.

**VIL DU HAVE
5%
PÅ LØNKONTOEN**

Ring: 3378 1975

– eller gå på
lsb.dk/djoef
og book møde



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

lån & spar

din personlige bank

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. 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 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.



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.

Taber jeg min bonus?

? Jeg er så heldig, at jeg har fået tilbudt min drømmestilling og starter her til februar. Jeg er p.t. også ansat i det private og omfattet af en bonusaftale, der er ret lukrativ. Bonusaftalen har løbet i hele 2017, men er ikke opgjort endnu. Jeg er bange for, at min arbejdsgiver ikke vil betale bonussen nu, når jeg fratræder. Har jeg ikke krav på bonus, eller hvordan er det nu, at reglerne er?

'Den privatansatte'

Kære medlem

! Tillykke med det nye job. Det korte svar er ja. Du har ret til den bonus, som du ellers ville have fået, hvis du var blevet i stillingen. Du har været ansat i hele den periode, hvor bonusprogrammet er løbet, og derfor skal der ikke 'kortes' af, som hvis du var fratrådt midt i en bonusperiode. Opgørelsen af, hvor meget du har ret til, afhænger dog af den konkrete bonusaftale, herunder om der er et diskretionært element i aftalen, dvs. din chefs vurdering af din indsats.

Bonussen skal udbetales på det tidspunkt, hvor bonus normalt bliver opgjort og udbetalt på din arbejdsplads. Du kan derfor ikke kræve, at bonussen bliver udbetalt, når du fratræder. Hvis bonusaftalen er løbet videre her i 2018, har du ret til en forholdsmæssig andel, for så vidt angår januar måned. Det følger af funktionærlovens § 17a. Du har derfor som udgangspunkt ret til 1/12 af den bonus, du ville have fået udbetalt, hvis du havde væ-

ret ansat i hele 2018. Den bonus bliver dog først udbetalt i 2019.

Du er velkommen til at kontakte os, hvis du har mere konkrete spørgsmål til din bonusaftale. Vi gennemgår også meget gerne din nye kontrakt med dig.

/Christine Stemmann Johansen

Uoverskuelig outplacement

? I forbindelse med, at jeg er blevet fyret fra en stilling som marketingschef i en stor fødevarevirksomhed, har jeg fået tilbudt et såkaldt outplacementforløb hos en ekstern rådgiver. Forløbet har en værdi på 25.000 kr., og det skulle – som jeg forstår det – bringe mig effektivt til et nyt og godt job på samme niveau og i samme branche. Og det er præcis, hvad jeg ønsker mig. Men jeg oplever, at udbudet af rådgivere på området er relativt omfattende og altså en kende uigennemskueligt for sådan en som mig. Så mit spørgsmål er: Hvordan finder jeg den konsulent, der bedst kan hjælpe mig i min specifikke situation? Og hvad skal jeg holde øje med i jagten på min kommende outplacementrådgiver?

'Jobsøgende marketingschef'

Kære medlem

! Et outplacementforløb er en god støtte for dig, der gerne vil hurtigt videre til et velmatchet job. Så det er rigtig fint, du har fået et outplacementforløb med ved din fratrædelse. Skal du selv

ud og vælge rådgiver, er der helt bestemt en række ting, du skal stille skarpt på, inden du eller din 'sponsor' underskriver en aftale.

1) Kendskab til dit jobmarked
Vælg en rådgiver, som har erfaring, viden og indsigt i det jobmarked, som du skal videre ud på. I din situation er det først og fremmest en, der kender din branche (fødevareområdet) indgående. Derudover bør rådgiveren også have indsigt i det niveau, du søger til. Har din rådgiver selv været leder og/eller selv haft en karriere i fødevareindustrien, er det bestemt en fordel.

2) Rådgivers erfaring
Rådgiverens forudsætninger i forhold til at arbejde med dig, både udviklings- og konkret løsningsorienteret, er væsentlig. Derfor bør du spørge ind til hans uddannelser, hans certificeringer (f.eks. som coach), hans tilgang til at rådgive og hans erfaringer med karriereudvikling. Spørg grundigt ind, så du får indkredset hans professionelle ståsted, da du har brug for en rådgiver, der har erfaring inden for udviklings-samtaler, HR, ledelse, rekruttering, organisationsudvikling og/eller karriereudvikling.

3) Pris, indhold og forventninger
Når du hyrer en outplacementrådgiver, betaler du typisk honoraret forud. Og I vil typisk indgå en aftale i forbindelse med forløbets opstart. Sørg derfor for, at I er godt forventningsafstemte fra start. Hvor mange timers personlig samtale får du f.eks. for 25.000 kr.? Er der kurser og netværk inkluderet? Hvilke

test- og systemværktøjer stiller konsulent til rådighed? Men det er også godt at få på plads fra starten, hvordan muligheden er for at vælge en ny konsulent undervejs. Eller hvordan betingelserne er i forbindelse med en eventuel opsigelse af aftalen. Sidst, men ikke mindst, så spørg rådgiveren, hvordan han eventuelt vil kompensere dig, hvis du lander i job, inden I har forbrugt den betalte/aftalte tid.

4) Støtte – men til hvad? Slutmålet, at lande et job, er givet. Men du skal på forhånd også overveje 'et spadestik dybere', hvad du personligt har brug for. Er det at forklare din fyring? At få 'fred med fyringen'? At blive afklaret med din fremtidige karriereretning, hvordan du evt. skifter branche eller niveau? Eller er det noget med balancerne i arbejdslivet, der skal justeres? Eller er det at håndtere test og jobsamtaler, der er din udfordring? Har du overvejet det på forhånd, ved du også bedre, hvilken rådgiver du har brug for.

5) Kom hurtigt i gang Den perfekte verden eksisterer som bekendt ikke. Det gør den perfekte rådgiver heller ikke. Så pas på, du ikke kommer til at jage noget, der ikke er. Fortab dig ikke for meget i detaljerne. Støt dig til ovenstående, vurder ud fra en helhedsbetragtning, hvad der bedst matcher dine behov. Valget af rådgiver skulle nemlig tappe dig for energi til jobsøgning. Så det at vælge en rådgiver skulle kunne klares over en relativ kort periode, så du kan koncentrere dig om det vigtigste i en fart – nemlig at lande dit næste gode job.

Og glem så ikke alle dine alternativer inden for karriereudviklings- og jobsøgningsområdet. Sammenhold løbende rådgiverens ydelser med alle de potente og 'gratis' tilbud, du har via Djøf, A-kasse, dit netværk m.v.

God jagt!
/Frederik Iuel

Er min løn fortrolig?

? Jeg kunne godt tænkte mig at spørge mine kollegaer om, hvad de tjener. Men vi har ikke rigtig en kultur, hvor vi fortæller sådan noget. Desuden står der i min kontrakt, at min løn er fortrolig. Må jeg virkelig ikke tale med nogen om min løn?

'Den nysgerrige'

Kære medlem

! Tak for dit spørgsmål. Det er et af grundprincipperne i ligelønsloven, at du skal kunne dele dine lønoplysninger med kollegaerne. Løngennemsigthed er nemlig et vigtigt redskab til bla. at komme lønforskelle mellem mænd og kvinder til livs. Din arbejdsgiver må derfor ikke pålægge dig tavshed om løn.

Vores erfaring i Djøf er, at både du og din kollega vil kunne drage fordel af at dele lønoplysninger med hinanden.

Hvis du ved, at en kollega, der laver omtrentligt det samme som dig, får mere i løn, har du nemlig en oplagt mulighed for at gå til din chef og finde ud af, hvad du skal gøre for at komme op og tjene det samme. Din arbejdsgiver skal pludselig til at argumentere for, hvad der skal til, for at du kan opnå samme løn.

Vores erfaring er, at det først giver murren i krogene, når der ikke er gennemsigtighed i løn og lønkriterier. I den situation bliver der brugt en masse energi på at spekulere over, hvad de andre får i løn.

Når der er åbenhed om løn, bliver den enes lønstigning typisk også til den andens lønstigning, for så ved du jo, hvad der udløste stigningen, og hvad du kan arbejde dig henimod.

I går desværre arbejdsgivers ærinde, hvis I ikke taler om løn med hinanden. Det er jo en ulige kamp, at din leder sidder på den ene side og kender alle lønningserne, og du ikke ved, hvad dine kollegaer tjener. Hvad nu hvis din leder siger, du tjener mest? Du vil have svært ved at udfordre det argument uden viden om dine kollegaers løn. Derfor skal du dele din løn med kollegaerne:

Det skaber gennemsigtighed i lønniveau.

Det skaber gennemsigtighed i kriterierne for lønforhøjelse, hvis I også deler begrundelserne for lønforhøjelserne.

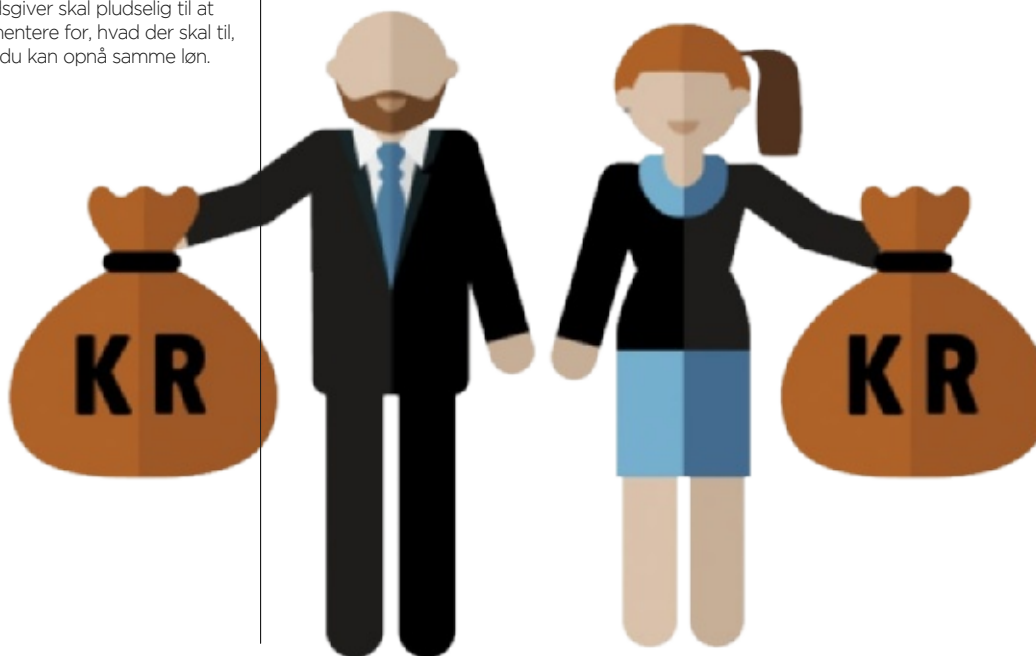
Ledelsen vil i højere grad skulle argumentere for, at du får netop denne løn.

Du og dine kollegaer vil kunne bruge lønniveauet som løftestang til egen løn.

Du er også meget velkommen til at kontakte os på tlf. 33 95 97 00 eller mail djoef@djoef.dk, hvis du gerne vil drøfte din løn.

/René Óli Rasmussen

”Vores erfaring er, at det først giver murren i krogene, når der ikke er gennemsigtighed i løn og lønkriterier.



DJØF BOLIGMARKED

Sælg, byt og udlej boliger og ferieboliger i Djøfbladet og på djoefbladet.dk. Send din tekst via 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. Tilbuddet gælder kun for medlemmer af Djøf.



Skøn landejendom ved Sorø, 1 times transport til København

Skøn, 3-længet landejendom "Lyngesholm" ved Sorø er til salg. Stort idyllisk stuehus på 202 m² med bindingsværk og stråtag samt to gode udbygninger på 288 m² omkring en hyggelig sydvestt gårdspads. Der er ca. 8 ha jord til omkring bygningerne. Ejendommen ligger naturskønt på en fredelig grusvej. Der er en fin sti ned til Sorø Sø og videre til Sorøs sydlige del (2-2,5 km). Her er skoler, daginstitutioner, supermarkeder og intercity-station med tog mod København (45 min) og Fyn/Jylland. Sorø bymidte og mange indkøbsmuligheder nås på 6-7 min. Stuehuset fra 1860 er gennemgribende, men nænsomt istandsat. Stueetage: to store stuer, spisekøkken, to soveværelser, to entreer, to badeværelser og terrasse mod haven. 1. sal: fire store gavlværelser og fordelingsrum. Den dejlige, lukkede have har smukke gamle æbletræer, frugtbuske, hyben og nøddetræer. Sorø og omegn har en rig tradition for kultur og kunst, og er meget naturskøn. Det er en dejlig egn, og ejendommen er en rigtig perle for dem, der gerne vil bo landligt, men samtidig have by og kulturmiljø tæt på. Kontantpris: 3.495.000. Se mere på www.peterduebolig.dk, sagsnr. 1016202. Ovennævnte kan også kontaktes på mail eller telefon.

Kontakt benedicte.maegaard@gmail.com
Telefonnr.: 28579303

Familie på 3 søger lejebolig på Frederiksberg eller i København

Vi er et par på 32 og 28 år. Vi bor og arbejder i København. Mikkel er konsulent i en interesseorganisation. Maria er ekstern lektor. Vi bor pt. i en 2-værelses lejlighed. Vi venter vores første barn til maj og er derfor på udkig efter en større lejlighed. Vi er fleksible i forhold til overtagesdatoen. Dog håber vi på at flytte senest 1. april 2018. Vi søger 3 eller 4-værelses lejlighed på Frederiksberg eller i København K, V, N, S eller Ø. Vi er stabile og pålidelige lejere, har orden i økonomien, er ikke-rygere og har ingen husdyr. Har du/I en lejlighed, der matcher vores behov og ønsker, hører vi meget gerne fra dig/er.

Kontakt mikkelandreasen@hotmail.com
Telefonnr.: 22593351

Villa i Rungsted Kyst sælges

1 plans (Schwanenflügel) villa fra 1974 på 167/45 m² med 4 store værelser sælges. Grunden er på 867 m² og beliggende på lukket vej ud til grønt område. Moderne køkken alrum (Svanekøkken) med ovenlys, integreret med stuen. 2 badeværelser. Grunden er vestvendt med sol på terrassen indtil solnedgang. Pris 5.450.000 kr.

Kontakt Estate Hørsholm, v/ Marlene Hammerborg, tlf. 45767273 eller ejer på canus@youseepost.dk

Provence

I fredelig dal, 5 km øst for Nyons udlejes ejendom med swimmingpool og bjergudsigt. Huset er fleksibelt og udlejes i sin helhed eller som studiolejlighed og separate værelser, fra 2-10 personer. Der er gode muligheder for vandring og cykling. Området er kendt for mad og vin af meget høj kvalitet. Se mere på www.larochette.dk.

Kontakt jahks@stofanet.dk Telefonnr.: 61501203



Charmerende byhus i nærheden af Casale Monferrato i Piemonte

Centralt beliggende byhus i art deco stil mellem Milano og Torino i en fredelig, mindre landsby et kvarter fra Casale Monferrato. Tæt på de store norditalienske søer, Alperne og den italienske riviera. Fire soveværelser, stue, spisestue, køkken og bad. Sælges til ferie eller helårsbrug evt. som bed and breakfast. € 170.000, link til mægler på djoefbladet.dk

Kontakt E-mail: sl.70@live.dk,
Telefonnr.: +45 23 61 78 82

Stort hus i bofællesskabet Overblikket

Det ideelle hus til familien, som ønsker smukke og trygge omgivelser i et tæt naboskab. Her er plads til flere generationer. Ideel til familien der ønsker at have god plads under eget tag og i gode fællesfaciliteter. Der er både plads til familien med de store børn og til parret, der ofte har besøg af børn og børnebørn. Flot udsigt til golfbane, Hestkøbgård, Bofællesskabet Blikfanget og kolonihaver. Huset er på 128 m² boligareal + 52 m² høj, lys og tør kælder. Vestvendt halvdel af dobbelthus. Stor sydvendt træterrasse og stor altan. Lille privat have med adgang til stort fællesareal med boldbane, legeplads, græsplæner og frugttræer. Man kan gå direkte fra terrassen over græsplæner til golfbane uden at krydse vej. Pris 4.444.000 kr. inklusiv ejerandel af fælleshus og fælleshave. Udbetaling 225.000 kr. Brutto 19.444 kr. Netto: 15.787 kr.

Kontakt Ring til 24242384. Se også: www.selvsalg.dk og www.overblikketbirkerod.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

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

250+

DANSKE STILLINGER PÅ **JOBUNIVERS.DK**

FIND DIT NYE JOB OG OPRET DIN EGEN JOBAGENT

Det Syddanske EU-Kontor

Konsulent

Esbjerg Kommune

Økonomikonsulent

Energinet.dk

Analytisk økonom

Miljø- og Fødevareministeriet

Studertermedhjælper

Danske Regioner

Student

Danske Regioner

Interessevaretager

Danske Regioner

Teamleder

Albertslund Kommune

Kultur- og fritidschef

Albertslund Kommune

Strategisk konsulent

ATP

Konsulent

ATP

Akademiker

Holbæk Kommune

Økonomikonsulent

Digitaliseringsstyrelsen

Studerende

Region Syddanmark

Databeskyttelsesrådgiver (DPO)

Energistyrelsen

Jurist

KL - Kommunernes Landsforening

Student

Styrelsen for Arbejdsmarked og

Rekruttering

Akademisk medarbejder

Movia

Strategisk indkøber

Movia

Forretningsudvikler

Arbejdstilsynet

Dataspecialist

Københavns Kommune

Juridisk kontorchef

Statsforvaltningen

Juridisk fuldmægtig

Transport-, Bygnings- og

Boligministeriet

Databeskyttelsesrådgiver

Undervisningsministeriet

Personalejurist

Undervisningsministeriet

HR-fuldmægtig

AutoBranchen Danmark

Stud.jur. eller stud.merc.jur.

Helsingør Kommune

Leder

Statens It

Kommunikationskonsulent

Københavns Kommune

Processtærk generalist

Vejdirektoratet

Budgetmedarbejdere

Bornholms Energi og Forsyning A/S

Økonomichef

Fors A/S

Financial Controller

Fors A/S

Business Controller

Professionshøjskolen Absalon

Praktikkordinator

Københavns Kommune

Akademiske medarbejdere

Gentofte og Gladsaxe

Fjernvarme

Kommunikationshåndværker

Koncept Marketing

Head of office marketing koordinator

Dansk Falskærms Union

Udviklings- og

markedsføringskonsulent

Energitilsynet

Juridisk chefkonsulent

Rudersdal Kommune

Budget- og Regnskabschef

Københavns Kommune

Idrætschef

DI

Studertermedhjælper

Odense Kommune

Chef

Odense Kommune

Sundhedsøkonom

Bornholms Regionskommune

Udvalgssekretærer

PensionDanmark A/S

Data warehouse specialist

Hofmarskallatets sekretariat

AC-medarbejder

Styrelsen for Arbejdsmarked

og Rekruttering

Student

Københavns Kommune

Fuldmægtig/specialkonsulent

Odense Kommune

Chefkonsulent

Odense Kommune

Jurist

Rockwool Fonden

Studertermedhjælper

Sundheds- og Ældreministeriet

Jurist

Finansiel Stabilitet

Jurist/advokat

Finansiel Stabilitet

Compliance-medarbejder

Konventum

Konsulent

FOA

Studertermedhjælper

Erhvervsministeriet

AC'er

Rigsarkivet

AC-medarbejder

Skat

Fagdirektør

Grønlands Selvstyre

Afdelingschef

Vejdirektoratet

Udbuds- og entreprisjurist

VIVE - Det Nationale

Forsknings- og

Analysecenter for Velfærd

Afdelingschef

Aabenraa Kommune

Controller

Geelsgårdsskolen

Økonomiansvarlig

Rudersdal Kommune

Børnesocialchef

Danske Tandplejere

Konsulenter

Lundbeckfonden

Studertermedhjælper

Københavns Kommune

Studertermedhjælper

Socialforvaltningen

Studertermedhjælper

Københavns Kommune

Studertermedhjælper

Furuno Danmark A/S

Kommunikationsassistent



DIREKTØR

CAMPUS BORNHOLM



Campus Bornholm søger en direktør, der kan samle skolen med en tydelig og synlig ledelse, og sætte den strategiske retning for skolen i et tæt samspil med bestyrelsen.

Opgaver

Direktøren får det samlede ansvar for drift og udvikling af Campus Bornholm i et tæt samspil med vicedirektøren og skolens øvrige ledelse. Kerneopgaven er at sikre et godt læringsmiljø og uddannelser af høj kvalitet.

Skolen samler alle uddannelser under ét tag. Den fysiske samling er derfor en særdeles vigtig opgave for direktøren, idet synergier skal indfries, og der skal skabes en fælles kultur og retning, hvor uddannelsernes særlige karakteristika og formål prioriteres.

Direktøren skal etablere et tæt og dynamisk samspil med bestyrelsen, hvor bestyrelsens kompetencer og erfaringer bringes i spil i relation til den strategiske udvikling af skolen. Samtidig skal rådgivningen af bestyrelsen være professionel og have høj faglig og ledelsesmæssig kvalitet.

Direktøren bliver ansvarlig for implementering og realisering af skolens strategi og målsætninger. Direktøren skal som led heri formidle og kommunikere den overordnede retning internt, så der skabes ejerskab og mening for skolens fortsatte udvikling.

Arbejdsglæde og trivsel blandt både elever og medarbejdere, og udvikling af en fælles, tillidsfuld og samarbejdende kultur i hele organisationen, udgør vigtige ledelsesopgaver for direktøren.

Campus Bornholm er et uddannelsesmæssigt fyrtårn, der rummer "alle" uddannelser og er en særdeles vigtig aktør i det bornholmske samfund. Direktøren skal derfor være en synlig figur og ambassadør – ikke alene for skolen, men for Bornholm samlet set.

Endelig bliver det en væsentlig opgave for direktøren at have fokus på sikker drift og at gennemføre løbende tilpasninger af organisationen.

Kompetencer

Den nye direktør skal have ledererfaring, herunder erfaring med ledelse af ledere og ledelse af organisatoriske forandringer. Det forventes, at direktøren har indsigt i uddannelses- og erhvervsområdet samt viden og erfaring med opgaver i relation til pædagogik og læring.

Direktøren skal kunne motivere og engagere ledere, medarbejdere, elever og samarbejdspartnere, herunder være garanten for nærværende ledelse, der understøtter fællesskabet og samtidig har fokus på sikker drift.

Stærke relationelle kompetencer og gode samarbejdsevner er vigtige egenskaber, hvor evnen til at lytte og inddrage andre skal være tydelig. Direktøren skal samtidig være i stand til at tage rummet og med overbevisende og sikker kommunikation formidle den fælles retning og skabe en fælles identitet.

Direktøren skal kunne agere professionelt og begå sig relevant i forskellige sammenhænge og fungere på alle niveauer som repræsentant for skolen. En stærk og synlig person, som trives i lederrollen og agerer med autoritet og en naturlig og positiv gennemslagskraft.

Vilkår

Ansættelse sker på individuel kontrakt, svarende til lønramme 38 med en pension på 18 %. Hertil kan der forhandles kvalifikationstilæg samt resultatløn. Tiltrædelse 1. august 2018.

Ansøgning

Søg stillingen via www.muusmann.com/stillinger senest søndag den 28. januar 2018.

Kontakt gerne bestyrelsesformand Jeppe Kofod, tlf. 53 60 04 08 eller adm. direktør Lars Muusmann, tlf. 40 76 72 27.

Læs den fulde stillingsprofil på www.campusbornholm.dk eller www.muusmann.com.

MUUSMANN
www.muusmann.com

PRÆSTEFØRENINGEN

JURIDISK KONSULENT

Som juridisk konsulent i Præsteforeningen vil du komme til at arbejde i et team, der sikrer en **professionel rådgivning og medlemsservice til vore medlemmer**.

Opgaverne er meget varierede med vægt på rådgivning af medlemmer og tillidsrepræsentanter samt sekretariatsbetjening af hovedbestyrelse og politiske udvalg.

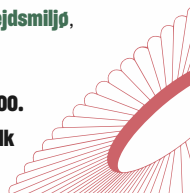
Vi forventer, at du har en **juridisk eller samfundsvidenskabelig kandidateksamen**, gerne med nogle års erfaring fra en forhandlings- eller interesseorganisation, men det er ingen betingelse. Det er en fordel, hvis du har **kendskab til tjenestemandsområdet og det offentlige overenskomstområde**.

Vi søger en konsulent, der **trives i et team**, men også evner at arbejde **måltrettet og selvstændigt** med til tider tungere juridiske problemstillinger. Du skal være en god kommunikator og evne at skabe gode samarbejdsrelationer til medlemmerne og de politisk valgte.

Du vil komme til at indgå i et mindre sekretariat, hvor vi lægger vægt på, at **alle bidrager til et uhyggeligt og godt arbejdsmiljø**, også når der i perioder kan være **særdeles travlt**.

Ansøgningsfristen er fredag den 2. februar 2018 kl. 12.00.

Du kan læse mere om jobbet på www.praesteforening.dk



Advokatkonstitutioner

To stillinger som **konstitueret landsdommer i Østre Landsret (advokatkonstitutioner)** er ledige til besættelse henholdsvis den 1. august 2018 og den 1. oktober 2018.

To stillinger som **konstitueret landsdommer i Vestre Landsret (advokatkonstitutioner)** er ledige til besættelse henholdsvis den 1. august 2018 og den 1. oktober 2018.

Ansøgninger skal være modtaget **senest den 15. februar 2018**.

Du kan læse det fulde stillingsopslag, herunder de formelle krav og proceduren for ansættelse, og søge stillingerne på **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/dommerudnaevnelses-raadet**



To spændende chefstillinger i Teknik og Kultur

Vi ændrer på organisationen i Teknik og Kultur, og derfor har vi to ledige chefstillinger:

Sekretariatschef

Brænder du for god ledelse? Er du struktureret? Og har du styr på hverdagen i en politisk organisation? Så er jobbet som sekretariatschef i Teknik og Kultur måske noget for dig.

Du bliver chef for sekretariatet, der blandt andet servicere de politiske udvalg, og aktuelt får du til opgave at:

- Koordinere kommunens køb og salg af jord
- Bidrage til udmøntning af budgettet for 2018 – 21 med vægt på et ambitiøst anlægsprogram.
- Sikre fokus på løbende effektivisering og optimering af Teknik og Kulturs samlede ressourcer.

Natur- og miljøchef

Naturen i Favrskov – skov, vandløb og det åbne land – er en styrke for kommunens udvikling. Favrskov Kommune er i vækst, og både flere borgere og virksomheder søger mod vores skønne område.

Nu søger vi en chef, der kan hjælpe med, at den udvikling sker i balance med vores naturgrundlag.

Du kommer til at stå i spidsen for et stærkt hold, som tager sig af alle aspekter af natur og miljøområdet.

Ansøgningsfrist for begge stillinger:

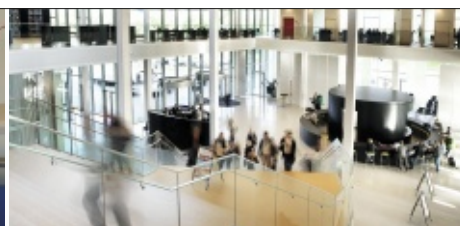
Søndag 4. februar 2018

Søg og læs mere om begge stillinger på:

favrskov.dk/job



Favrskov
Kommune



CENTERCHEF OG UDDANNELSESLEDER

LEDERE MED UDSYN, LYST OG VILJE TIL AT SÆTTE NYE DAGSORDNER INDEN FOR UDDANNELSE OG SKABE VÆKST I REGION SJÆLLAND

ABSALON

PROFESSIONS-
HØJSKOLEN
ABSALON

Professionshøjskolen Absalon er Region Sjællands største uddannelsesinstitution og løfter en vigtig opgave i at uddanne til fremtidens velfærdssamfund. Der søges en centerchef og en uddannelsesleder til Absalons Center for Sygepleje. Centret er med sine fire lokationer i Næstved, Nykøbing F, Roskilde og Slagelse en central samarbejdspartner for de regionale sygehuse og kommuner. I 2018 tager centret endnu et betydningsfuldt skridt i sin udvikling med åbningen af en ny sygeplejerskeuddannelse i Holbæk. Uddannelsen i Holbæk vil komme til at sætte nye standarder for patientorientering og være et laboratorium for nytænkning inden for uddannelse til sygepleje og samspillet med sundhedsvæsenet.

Opgaven

Centerchefen for Sygepleje har det overordnede strategiske, faglige og økonomiske ansvar for centrets aktiviteter samt det overordnede ansvar for medarbejderne i centret. Sammen med centrets ledere skal centerchefen være garant for en tydelig strategisk retning og et stærkt fokus på faglig udvikling. Samtidig skal centerchefen sikre, at udvikling og drift går hånd i hånd.

Med vedholdende fokus på ønskede forandringer og resultater i centret skal centerchefen sikre målrettet ledelsesmæssig understøttelse af centrets indsatser. I dette arbejde skal centerchefen også have blik for medarbejderudvikling og -trivsel, og på at skabe et professionelt arbejdsfællesskab i centret. Centerchefen skal agere som rollemodel og fremme et godt samarbejde på tværs af

organisationen med fokus på opgaveløsningen. Det gælder både samarbejdet med de øvrige centre og med de afdelinger, der understøtter kerneopgaverne.

Centerchefen skal sikre høj faglig og didaktisk kvalitet i sygeplejerskeuddannelsen samt gennem en aktiv rolle i campusledelsen bidrage til udvikling af et levende campusmiljø for studerende og ansatte.

Udadtill har centerchefen en meget vigtig opgave i at prioritere og udvikle de relationer, der har betydning for kvalitet og relevans af centrets opgaver og ydelser. Således skal centerchefen arbejde dedikeret med at inddrage og skabe synlig værdi i Region Sjællands kommuner inden for sundhedsområdet og på hospitalerne.

Uddannelseslederen for Center for Sygeplejes uddannelse i Holbæk har ansvar for at etablere, lede og udvikle sygeplejerskeuddannelsen på lokationen. Uddannelseslederen indgår i centerledelsen og refererer til centerchefen. I samarbejde med centerledelsen skal uddannelseslederen bidrage til at skabe vækst og synergi imellem grunduddannelses-, efter- og videreuddannelses- samt forsknings- og udviklingsaktiviteter i centret.

Absalons strategiske prioriteringer er uddannelseslederen ansvarlig for at omsætte til indsatser i eget område, samt at der kommunikeres klart og tydeligt til medarbejderne. Indsatser skal implementeres med blik for effektiv ressourceallokering og opgaveporteføljestyling, så driften forløber let og effektivt, og kvaliteten fastholdes.

Uddannelseslederen er i opstartsfasen personaleleder for en mindre gruppe medarbejdere. De primære opgaver vil være relateret til etablering af den nye uddannelse i Holbæk og til at sikre uddannelsens og lokationens attraktion hos de uddannelsessøgende og hos samarbejdspartnerne på hospitalet og i kommunen.

Således har uddannelseslederen en betydningsfuld opgave i at skabe og udvikle samarbejdsrelationer internt og eksternt til aftagerfeltet i sektoren og regionen.

Kvalifikationer og kompetencer

Centerchefen og uddannelseslederen skal have stor indsigt i og kendskab til sundhedssektoren og det sygeplejefaglige område. Ledelseserfaring fra uddannelsessektoren, herunder kvalitetsarbejde og forandringsledelse er en fordel. Begge ledere skal have solide forudsætninger for at knytte praksisnær forskning og udvikling tæt til uddannelse og kunne bidrage aktivt til forretningsudvikling inden for efter- og videreuddannelse. Lederne skal med erfaring og smidighed kunne lede organisationsudvikling og forandringsprocesser, samt med politisk tæft og veludviklet organisationsforståelse formå at begå sig i en matrixorganisation og i tæt samarbejde med eksterne partnere. Absalons nye ledere skal have en relevant uddannelse, gerne en videregående uddannelse eller akademisk overbygning suppleret med en lederuddannelse for at kunne matche opgavetyper, -kompleksitet og de organisatoriske vilkår.

Ansøgning

Læs stillings- og personprofiler for begge stillinger på www.muusmann.com.

For yderligere oplysninger kontakt gerne direktør for Sundhed og Social, Daniel Schwartz Bojsen, tlf. 72 48 15 47, eller partner i MUUSMANN, Mia Fruergaard, tlf. 21 29 70 79.

Ansøgningsfrist: Søndag den 4. februar 2018.

Søg stillingerne på www.muusmann.com/stillinger.

MUUSMANN

www.muusmann.com

KVUC 

Driftssikker og udviklingsorienteret økonomi- og administrationschef til Københavns VUC

Kan du sikre præcise administrative processer og strategisk udvikling på en af Københavns store uddannelsesinstitutioner med 450 ansatte og 10.000 studerende, så er du måske vores nye økonomi- og administrationschef.

Du har omfattende erfaring med økonomistyring og administrativ ledelse, og du er en samlende og positiv lederprofil, der tør at gå forrest.

Læs mere om stillingen og se om du er den vi søger på
www.kvuc.dk

GREATER CoPENHAGEN

Chef

For Greater Copenhagen & Skåne Committee (GCSC) - Sekretariatet

Komiteén søger en proaktiv, inspirerende og diplomatisk chef for sekretariatet, der kan understøtte arbejdet med at skabe bæredygtig vækst og fokuseret erhvervsfremme for hele Greater Copenhagen.

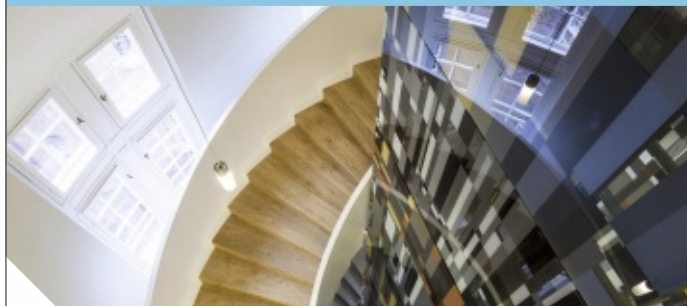
Læs mere om Greater Copenhagen samarbejdet her:
www.greatercph.dk eller www.greatercph.se og om jobbet på www.mercuriurval.dk (ref. nr.: DK-04519). Ansøgningsfristen udløber den 26. januar 2018, kl. 12.00.

50 YEARS

Mercuri Urval

Kontorchef til ledelsessekretariat

Vil du være chef for et nyt ledelsessekretariat, der beskæftiger sig med departementsbetjening, pressehåndtering, forretningsudvikling og digitalisering?



Høje ambitioner for nyt kontor

Vi etablerer et nyt ledelsessekretariat og samler funktioner fra forskellige dele af organisationen. Det gør vi for at styrke vores departementsbetjening og i højere grad proaktivt kunne levere input til det politiske niveau. Vi vil styrke vores pressehåndtering og kommunikation.

Samtidig skal ledelsessekretariatet styrke den tværgående forretnings- og organisationsudvikling, herunder digitalisering og effektivisering af styrelsens opgaveløsning. Vi har med konsulentbistand iværksat et stort IT- og forandringsprojekt. Ansvaret for at styre projektet vil ligge i ledelsessekretariatet.

Ledelsessekretariatet får også en central rolle i udviklingen af styrelsens strategi. Dette indebærer bl.a. koordination af forandringsprojekter og organisationstilpasninger i udviklingen af vores strategiske forretningsområder, som f.eks. den kommende fællesstatslige løsning for facility management og den statslige huslejeordning (SEA).

Ansvarsområdet rummer tillige forvaltningsopgaver, opgaver forbundet med styrelsens internationale samarbejde samt opgaver knyttet til statens aftale med Fonden Fristaden Christiania og styrelsens IT-support.

Talent for ledelse

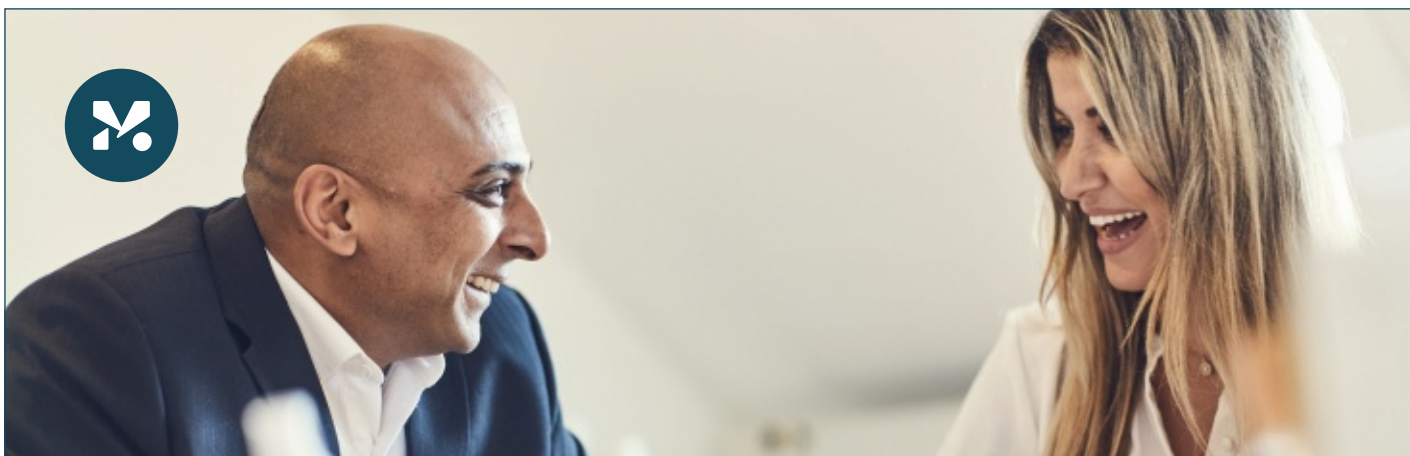
Du vil få ansvaret for at lede ca. 20 generalister, kommunikationsmedarbejdere og specialister inden for IT-området. Som kontorchef for ledelsessekretariatet refererer du til Bygningsstyrelsens direktør.

Ansøgningsfrist den 25. januar 2018.



BYGNINGSSTYRELSEN

Læs mere på WWW.BYGST.DK



MANAGER OG KONSULENTER TIL MARSELISBORG CONSULTING - Sæt dit aftryk på fremtidens ældre- og beskæftigelsesområde

Hvem er vi, og hvad skal du arbejde med?

Marselisborg Consulting består af 30 dedikerede politologer, sociologer, antropologer m.fl. i Aarhus og København, som årligt leverer konsulent- og rådgivningsforløb i flere end 60 kommuner.

Vi vil have dig, hvis:

- Du kan understøtte jobcentrene gennem strategiforløb, kompetenceudvikling og ledersparring
- Du kan udvikle kommunernes indsats vedr. demens, rehabilitering og forebyggelse af ældres ensomhed gennem organisationsudvikling og kompetenceudvikling
- Du kan anvise effektiviseringspotentialer i kommunerne gennem større registeranalyser og mere kvalitative sektorundersøgelser

Hvem søger vi?

Manager:

Som manager står du i spidsen for dine egne projekter og fungerer samtidig som sparringspartner til konsulentgruppen. Du har typisk erfaring fra konsulentbranchen eller anden relevant organisation, du har karriereambitioner og du ønsker at få policy-indflydelse på vigtige sektorområder.

Konsulenter:

Som konsulent bidrager du i alle faser af et projektforsløb lige fra opstartsmøde hos kunden til afholdelse af workshops, seminar og præsentation af projektet. Du får hurtigt et selvstændigt ansvar, men stadig i parløb med kollegaer og ledere. Du kan være godt i gang med dit karriereforsløb, men du kan også være nyuddannet, hvor du er blandt de bedste på din årgang.

Din profil indeholder:

- *Et skarpt konsulenthåndværk* – der kan være hæftet op på projektledelse, analyse, workshopfacilitering, undervisning, leder- og strategiforsløb, men du kan også have en mere analytisk profil særligt af kvantitativ karakter.
- *Grundlæggende sektorfaglig viden* – som betyder, at du kender lovgivningen, dilemmaerne, målgrupperne og finansieringskilderne på ældre- og /eller beskæftigelsesområdet.

Du skal vælge Marselisborg Consulting hvis:

- Du vil være en del af en innovativ rådgivningsvirksomhed, som gør en forskel for slutbrugeren
- Du trives i et hektisk, tværfagligt og humoristisk miljø, hvor gode kollegaer med et stort drive og et højt fagligt niveau skaber en uformel atmosfære med kort afstand mellem ledere og medarbejdere

Vi lægger vægt på din faglige- og karrieremæssige udvikling, så derfor tilknyttes du en mentor fra virksomhedens direktion, som løbende følger op på din karriereplan.

Ansøgning:

Ansøgning, CV, eksamensbevis og relevante bilag sendes til Udviklingskonsulent Lea Würtz Lauridsen lwl@marselisborg.org med deadline den tirsdag den 23. januar kl. 12.00.

Der afholdes samtaler i uge 5-6. Du er velkommen til at kontakte direktør Dorit Wahl-Brink på 2173 3735 (ældreområdet) eller direktør Piet Juul Birch 2726 2802 (beskæftigelsesområdet).

Læs mere på www.marselisborg.org/rekruttering, hvor bl.a. kan møde Jakob og Christina, der beskriver manager- og konsulentrollen nærmere.

MARSELISBORG
CONSULTING

Indkøb & Jura i Rødovre Kommune søger fagligt velfunderet jurist



Rødovre Kommune søger en jurist med indgående kendskab til kommunal forvaltning og kommunalret herunder styrelseslov, forvaltningslov, offentlighedslov (aktindsigt), persondataforordning og kommunalfuldmagten, men også speciallovgivning inden for socialret, udbudsret, forsikringsret, selskabsret, plan-, bygge- og miljøret, lejeret m.v.

Du er cand. jur. og har flere års erfaring med offentligretlige problemstillinger f.eks. fra stat, kommune, region eller advokatvirksomhed. Du skal kunne rådgive og vejlede på alle niveauer i den kommunale organisation og have gennemslagskraft, et godt overblik og klare analytiske evner. Du skal kunne forberede og indstille sager til afgørelse i Husleje- og Beboerklagenævn samt deltage i besigtigelser og nævnsmøder som sekretær for nævnene. Du skal varetage tilsynet med støttet byggeri og forberede og deltage i de årlige styringsdialogmøder med de almene boligorganisationer. Det forudsættes derfor også, at du har kendskab til regelsættet for alment byggeri eller er indstillet på at sætte dig ind i dette område.

Du er fagligt velfunderet, ansvarsbevidst og god til hurtigt at sætte dig ind i nye sagsområder. Du tænker helhedsorienteret og innovativt uden at gå på kompromis med lovligheden. Du har situationsfornemmelse og er god til at lytte og indgå i dialog med kolleger, politikere, borgere, og eksterne samarbejdspartnere.

Du har grundlæggende kendskab til juridisk metode og god mundtlig og skriftlig formuleringsevne. Du kan strukturere og prioritere dine arbejdsopgaver. Du er engageret, serviceminded og imødekommende.

Du søger jobbet, fordi du interesserer dig for offentlig forvaltning, og fordi du mener, at du kan gøre en forskel i den sammenhæng. Du er bevidst om, hvad det indebærer at arbejde i en politisk ledet organisation. Vi tilbyder et spændende job i en veldrevet organisation, hvor der altid er store forventninger til din og afdelingens rådgivning og opgaveløsning og gode muligheder for at udfolde talent og ambitioner.

Vi efteruddanner os løbende og holder os fagligt og politisk velorienterede. Du vil derfor have gode muligheder for personlig og faglig udvikling og videreuddannelse.

Mere information: Se hele annoncen og søg jobbet på www.rk.dk under Job – Ledige job. Du kan også kontakte chefjurist Jane Slott på tlf. 36 37 70 05, eller på mail cn11499@rk.dk.

Ansøgningsfrist: 21. januar.



Vi ser mangfoldighed som en ressource og opfordrer derfor alle uanset køn, alder, race, religion eller etnisk baggrund til at søge job hos os. Vi tilbyder vores medarbejdere en trivselsordning med gratis motionsfaciliteter samt en sundhedsordning med fysioterapi, helbredstjek og massage.

Retspræsident for Retten i Helsingør

Stillingen som **retspræsident for Retten i Helsingør** er ledig til besættelse pr. 1. juni 2018.

Retspræsidenten er dommer og har som rettens øverste administrative chef ansvaret for rettens bevillingsmæssige og administrative forhold. Retspræsidenten træffer efter forhandling med rettens dommere bestemmelse om sagernes fordeling og deres administrative behandling og har desuden en lang række andre judicielle og administrative beføjelser.

Der lægges vægt på, at retspræsidenten har interesse for og erfaring med ledelse samt kan arbejde målrettet og strategisk, så rettens mål om høj faglig kvalitet,

service og effektivitet nås. Samtidig skal retspræsidenten være en dygtig personaleleder, der har flair for at skabe motivation og udvikling blandt de ansatte ved retten.

Retten i Helsingør er en af landets 24 byretter. Retten har ca. 48 medarbejdere, heraf 6 dommere. For den rette kandidat venter der et spændende og meningsfuldt arbejde i en højt respekteret og tillidskabende organisation med engagerede medarbejdere.

Ansøgningsfristen er **den 31. januar 2018**.

Du kan læse hele stillingsopslaget og søge stillingen på www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, som afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.domstol.dk/dommerudnaevnelsesraadet





Jurister til Justitsministeriets område

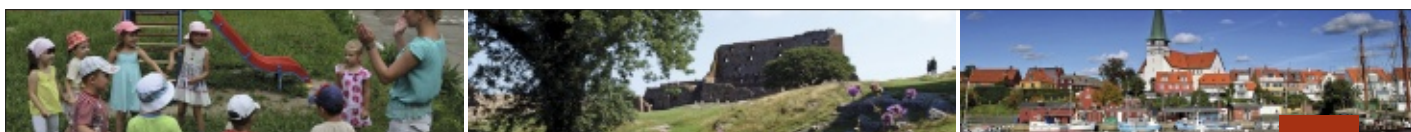
Én ansættelse – mange muligheder

Vi har ledige stillinger til besættelse fra nu og i løbet af det næste halve år.

Læs mere på vores hjemmeside:
www.jm.dk/karriere

Ansøgningsfrist:

Fredag den 9. februar 2018 kl. 12.00.



CHEF TIL CENTER FOR BØRN OG FAMILIE

Bornholms Regionskommune søger en chef til Center for Børn og Familie. Chefen skal i samspil med organisationens øvrige centre arbejde helhedsorienteret for, at alle børn og unge får en god start på livet. Der skal skabes rammer, som sikrer udvikling, trivsel, sundhed, læringsparathed samt lyst og evne til at tilegne sig viden og fremme egne muligheder i livet.

Opgaven

Chefen for Børn og Familie har ansvaret for ledelse, drift og udvikling af det samlede børne- og familieområde i Bornholms Regionskommune. Chefen indgår i koncernledelsen sammen med direktionen og organisationens øvrige chefer. Det er helt afgørende, at chefen sikrer en solid og veldokumenteret drift af hele området som fundament for den nødvendige og løbende udvikling, herunder skal ressourcerne prioriteres der, hvor de gør den største forskel for regionskommunens børn, unge og familier. Der skal skabes løsninger på tværs af den kommunale

organisation i samspil med chefer, øvrige centre og eksterne samarbejdspartner. Med nye øjne skal der skabes udvikling og passende forstyrrelse af det eksisterende, hvor den løbende udvikling og tilpasning af indsatsen sker under hensyn til de givne behov og politiske prioriteringer – og med et skarpt blik for ny viden og tendenser.

Chefen indgår med faglig rådgivning af Børne- og Skoleudvalget og kommunalbestyrelsen på området i tæt spil med den udvalgsansvarlige direktør. Chefen skal være områdets ansigt udadtil og agere som en samlende figur for hele centret, med fokus på at skabe trivsel, arbejdsglæde og høj kvalitet i opgaveløsningen.

Personen

Den nye chef forventes at have ledelseserfaring og indsigt i et eller flere af centrets fagområder, suppleret med erfaring fra en politisk styret organisation. De kommunikative og relationelle færdigheder

skal være markante, idet chefen skal kunne begå sig relevant på mange niveauer og kommunikere sikkert og tydeligt internt og i relation til politikere, eksterne samarbejdspartnere og medier.

Chefen skal være analytisk stærk og desuden være i stand til at rumme områdets faglige og organisatoriske kompleksitet. Endelig forventes en for området relevant uddannelsesbaggrund.

Læs mere om stillingen på www.brk.dk eller www.muusmann.com.

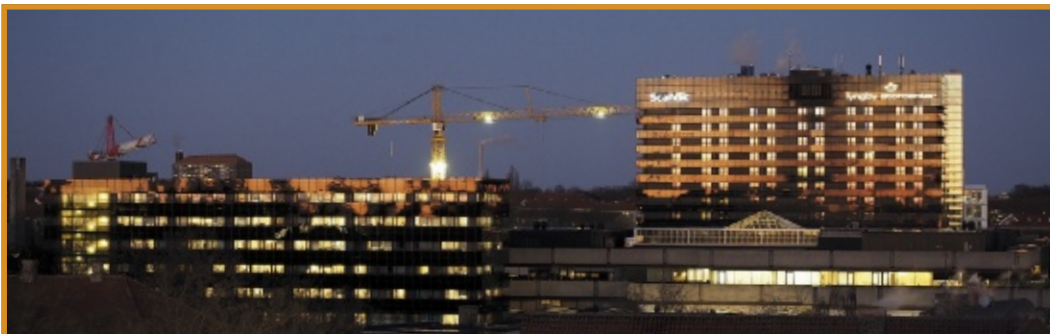
Ansøgningsfrist: Mandag den 29. januar 2018.
Søg stillingen på www.muusmann.com/stillingen.

Yderligere oplysninger: Servicedirektør Johannes Nilsson, telefon 30 36 92 66, eller direktør i MUUSMANN, Lars Bo Pedersen, telefon 40 22 87 18.



MUUSMANN

www.muusmann.com



LYNGBY-TAARBÆK
KOMMUNE

Konsulenter til ambitiøst bygge- og anlægsprogram

Lyngby-Taarbæk Kommune prioriterer i de kommende år massive investeringer i renovering og modernisering af kommunens ejendomme, herunder navnlig på skoleområdet. Som led i dette oprettes der i Center for Arealer og Ejendomme to nye afdelinger med hver deres chef. Derfor søger vi konsulenter.

Vil du være en del af et stærkt fagligt miljø, og har du høje ambitioner? I Center for Arealer og Ejendomme har vi fokus på at levere høj kvalitet, både når det gælder at tilvejebringe solide beslutningsgrundlag og eksekvere kommunens anlægsprogrammer som professionel byg- og driftsherreorganisation for ejendomme, vej og park.

Vi har etableret en ny organisering og ledelsesstruktur i centeret for at understøtte centerets ambitioner. Lige nu optimerer vi vores interne processer og højner det faglige kompetenceniveau. Det sker gennem medarbejderudvikling og ved tilførsel af yderligere medarbejderressourcer. De ledige stillinger er:

Udviklingskonsulent til forretningsudvikling og digitalisering

Har du interesse for forretningsudvikling og it-systemer? Og har du lyst til at arbejde i et projektmiljø som har fokus på både bygninger, veje, parker og mennesker? Så har du muligheden for at stå i spidsen for udvikling og implementering af en styrings- og digitaliseringsstrategi for Center for Arealer og Ejendomme.

Contract manager

Har du interesse for paragraffer og tal? Og kan du opbygge gode professionelle relationer, så vi kan eksekvere og nå mål for økonomi, tid og kvalitet? Så har du muligheden for at stå i spidsen for at udvikle, drive og optimere Center for Arealer og Ejendomes store kontraktportefølje for bygge- og anlægsprojekter og facility management for veje, parker og ejendomme.

Økonomistyringskonsulent

Har du interesse for kalkulation, budgetter og regnskab? Og styr på hvilke oplysninger, der ligger bag dine tal? Så har du muligheden for at blive en central spiller og stå i spidsen for at udvikle den måde, vi økonomistyrer vores byggeri, anlæg, vedligeholdelse og drift.

Du bliver en del af vores tværfaglige hold af arkitekter, ingeniører, landskabsarkitekter, bygningskonstruktører, ejendomsmæglere, jurister, økonomer, udviklingskonsulenter og administratorer, som udvikler Lyngby-Taarbæk Kommunes ejendomme, infrastruktur og grønne områder. Vores mål i Center for Arealer og Ejendomme er at optimere drift, vedligeholdelse, byggeri og anlæg, herunder skal vi lægge planer for at erhverve eller ombygge og renovere ejendomme samt infrastruktur og grønne områder. Centret består af 230 medarbejdere, hvoraf 50 medarbejdere er placeret på rådhuset.

Læs mere om stillingerne på www.ltk.dk/job-i-kommunen.

Ansøgningsfrist: 22. januar kl. 8.00

I Lyngby-Taarbæk bliver du en del af et stærkt fagligt fællesskab med høje ambitioner i en organisation med ca. 4000 medarbejdere, der alle arbejder med det fælles mål – at skabe værdi for borgere og erhvervsliv. Vi lægger vægt på god ledelse, trivsel, faglige og personlige udviklingsmuligheder, kreativitet og nytænkning samt balance mellem arbejdsliv og fritidsliv. Vi ser mangfoldighed som en ressource og værdsætter, at medarbejdere hver især bidrager med deres særlige baggrund, personlighed og evner.



SOCIAL- OG SUNDHEDSDIREKTØR MIDDELFART KOMMUNE



Middelfart
KOMMUNE

I Middelfart Kommune, hvor broerne forbinder øst og vest, er der gang i en rivende udvikling. Her mærkes væksten, som rykker i hele Trekantområdet.

Den nye social- og sundhedsdirektør skal yde et væsentligt bidrag til den fortsatte udvikling, se helheder og finde de gode balancer mellem drift og udvikling, mellem fagligheder og frivillighed – og mellem mennesker.

Opgaven

Den nye direktør for Social- og Sundhedsforvaltningen træder ind i en direktion, hvor helhedstænkning og viljen til at agere på tværs af forvaltningerne er det centrale.

Målet er resultatskabelse for borgerne og for fællesskabet, og tænkningen skal også præge de første udfordringer for den nye social- og sundhedsdirektør:

- at videreføre arbejdet med den rehabiliterende organisation
- udnytte potentialerne i velfærds-teknologi og digitalisering
- udvikling af den forebyggende sundhedsindsats

- masterplan for boliger til borgere med særlige behov
- at øge dialogen med borgere, råd og foreninger om løsninger til gavn for fællesskabet.

Den nye social- og sundhedsdirektør skal varetage de opgaver, der traditionelt ligger inden for social- og sundhedsområdet, men får også stor indflydelse på udviklingen af kommunens samlede virksomhed.

Personen

Den helt rigtige social- og sundhedsdirektør for Middelfart Kommune er en person, der er i stand til at eksekvere beslutninger, som er udviklet i tætte partnerskaber med borgere, virksomheder, organisationer og foreninger.

Den nye direktør skal derfor også være en stærk kommunikator, der evner at lytte, forstå og sætte retning baseret på et stærkt ledelsesmæssigt værdigrundlag.

Endelig forventes det, at den nye direktør er optaget af og har gode erfaringer med at sætte klare faglige mål og rammer, så forventninger til den enkelte medarbejder og leder er afklarede.

Andet

Den rigtige ansøger kan dokumentere lederuddannelse på højt niveau og har erfaring med ledelse i større, komplekse organisationer.

Den uddannelsesmæssige baggrund og de opnåede erfaringer skal understøtte stillingens indhold og opgaver.

Vedkommende har et godt grundlag for at kunne varetage politisk betjening og rådgivning, og den rigtige profil er et udadvendt menneske og en god repræsentant for Middelfart Kommune.

Læs mere om stillingen på

www.muusmann.com/stillinger.

Her kan **stillings- og personprofilen** samt øvrigt materiale ses.

Tiltrædelse: 1. april 2018

Ansøgningsfrist:

Mandag den 29. januar 2018 kl. 12.00

Søg stillingen på

www.muusmann.com/stillinger

Kontakt gerne kommunaldirektør Steen Vinderslev, tlf. 60 20 50 50, eller partner Chris Petersen, MUUSMANN, tlf. 81 71 75 16.

Læs mere om Middelfart Kommune og kommunens ca. 40.000 indbyggere på kommunens hjemmeside www.middelfart.dk.

MUUSMANN

■ www.muusmann.com



FOLKETINGETS
OMBUDSMAND



Gammeltorv 22
DK-1457 København K

Tlf. 33 13 25 12
Fax 33 13 07 17

job@ombudsmanden.dk
www.ombudsmanden.dk

Special- eller chefkonsulent til souschefstilling

Folketingets Ombudsmand søger en erfaren juridisk medarbejder med tiltrædelse den 1. april 2018

Har du lyst til at fordybe dig i forvaltningsrettens kerneproblemer og bruge dit fag til at gøre en forskel i det offentlige Danmark?

Vi tilbyder et stærkt juridisk miljø, hvor du kan komme til at beskæftige dig med alle områder inden for den offentlige forvaltning og sparre med dygtige og engagerede kolleger.

Vi forventer, at du er en knivskarp jurist og både evner at gå i dybden med sagerne, være effektiv og formidle dine resultater. Du er klar til at indgå i alle ombudsmandens fagområder og indstillet på at rokere mellem områderne.

Om jobbet

Som juridisk medarbejder behandler du især klagesager og sager rejst på ombudsmandens eget initiativ. Bliver du placeret i Tilsynsafdelingen eller Børnekontoret, vil det også høre til dit arbejde at tage på tilsynsbesøg og følge op på besøgene.

Som souschef indgår du desuden i et ledelsesteam på tre personer. Vores souschefer er typisk stedfortrædere for områdechefen og indgår aktivt i den daglige ledelse af området.

Du vil bl.a. skulle overreferere områdets medarbejdere, deltage i den indledende visitation af indkomne sager og medvirke til at sikre fremdrift i områdets arbejde.

Vores rokeringsordning betyder, at du løbende får styrket og udviklet din faglighed.

Om dig

Du skal have

- en uddannelse som cand.jur. med gode teoretiske kundskaber
- længere relevant erfaring som cand.jur., f.eks. fra forvaltningsmyndigheder, domstolene eller advokatbranchen og gerne erfaring med ledelse på special- eller chefkonsulentniveau
- særlig interesse for offentlig ret og lyst til at fordybe dig i forvaltningsret
- evne og lyst til at indgå i et samarbejde med dygtige og engagerede kolleger.

Ombudsmanden som arbejdsplads

Hos ombudsmanden har vi travlt, og vi bakker op om hinanden – også på tværs af områderne.

Vi lægger vægt på, at

- omgangstonen er god
- der er mulighed for arbejdsro
- der er dygtige medarbejdere på alle poster, og at alle yder deres bedste
- relationen mellem medarbejdere og ledelse er baseret på tillid
- der er plads til at skabe balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Du kan læse mere om ombudsmanden på vores hjemmeside.

Vi tilbyder

Hos ombudsmanden lægger vi vægt på, at medarbejderne udvikler sig fagligt og personligt i det daglige arbejde ved deltagelse i eksterne og interne kurser og seminarer og ved selv at holde foredrag og undervise.

Vi har gode it- og biblioteksfaciliteter og tilbyder hjemmearbejdsplads. Arbejdstiden er 37 timer ugentlig. Vi har flekstid og fleksible forhold i øvrigt.

Løn- og ansættelsesvilkår

Lønnen fastsættes efter overenskomsten mellem DJØF og Folketingets Ombudsmand. Vi forventer, at stillingen indplaceres som special- eller chefkonsulent afhængigt af dine kvalifikationer. Den samlede månedsløn inkl. tillæg forventes at udgøre i alt mellem 49.100 kr. og 53.400 kr. ekskl. pension (1. december 2017-niveau).

Ansøgning

Du sender din ansøgning samt CV, bachelor- og kandidatbevis, karakterudskrifter og andre relevante bilag til job@ombudsmanden.dk eller ovenstående adresse. Ansøgningen mærkes "Souschef".

Ansøgningen skal være modtaget senest **den 29. januar 2018 kl. 12.00.**

Hvis du vil vide mere om stillingen, kan du kontakte områdechef Johannes Fenger eller tillidsrepræsentant Uffe Habekost Sørensen på telefon 33 13 25 12.

Ombudsmanden er valgt af Folketinget. Han skal bidrage til, at forvaltningen handler lovligt og følger god forvaltningsskik. På den måde beskytter han borgernes rettigheder i mødet med myndighederne. Ombudsmanden kan kritisere og henstille til myndigheder at ændre deres afgørelser. Hvert år behandler ombudsmanden cirka 5.000 klager, især fra borgere, der mener, at en myndighed har begået fejl. Ombudsmanden tager også selv sager op, for eksempel efter omtale i medierne, ligesom han ofte er på tilsyn i blandt andet fængsler og på psykiatriske afdelinger. Cirka 110 medarbejdere er ansat hos Folketingets Ombudsmand.



Du kan nå det endnu 😊

Vi har flere spændende stillinger, hvor ansøgningsfristerne er tæt på

Erfaren personalejurist - frist 14. januar 2018 - København

Har du praktisk erfaring med personalejura og forvaltningsret? Kan du rådgive den øverste ledelse? Vil du hjælpe os med at fremme anvendelsen af it på undervisningsområdet? Vi har en ledig plads i vores HR-team, hvor ambitionen er at være opsøgende og servicerende i forhold til chefer og medarbejdere. Og hvor en dag kun er god, når der er plads til muntre bemærkninger og gode fælles grin.

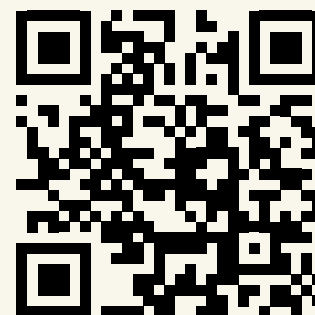
Alsidig HR-fuldmægtig - frist 14. januar 2018 - København

Har du en uddannelse med solide HR-faglige elementer og i øvrigt styr på penalthuset? Måske lidt praktisk erfaring med HR-opgaver. Og lyst til at få både de strategiske, de udviklingsmæssige og de mere drifts-prægede opgaver i en HR-funktion ind under huden og ruste dig til en fremtidig karriere indenfor HR? Så er vi stedet for dig!

To AC'ere med interesse for uddannelsernes rolle i den digitale udvikling af samfundet - frist 19. januar 2018 - Aarhus eller København

Vil du fremme teknologiforståelse og brug af it på alle uddannelsesniveauer? Kan du bidrage med kreative og holdbare forslag til kommende politiske tiltag? Er du god til at kommunikere og få ting til at ske i praksis? Så har vi en stilling til dig!

Se opslagernes fulde ordlyd på www.stil.dk/om-styrelsen/job-i-styrelsen, hvorfra du også kan søge stillingerne.





Aalborg Job

Chef for Træning og Aktivitet

Har du lyst til at blive en del af et chefteam, hvor strategi og proaktivitet er omdrejningspunktet for at løse kerneopgaven??

Vi søger en visionær chef med politisk indsigt, som kan sætte innovation og tværgående samarbejde på dagsordenen for at sikre udvikling og styring af Trænings- og Aktivitetsområdet i Aalborg Kommune.

Ældre og Sundhed er en afdeling i Ældre- og Handicapforvaltningen i Danmarks 3. største kommune med over 200.000 indbyggere. Ældre- og Handicapforvaltningen har ca. 6500 medarbejdere.

I stillingen bliver du chef for ledere, og med en organisation med ca. 225 dygtige og engagerede medarbejdere og seks ledere skal I sammen skabe livskvalitet for borgerne gennem træning og aktiviteter.

I Ældre- og Handicapforvaltningen er vores vision at skabe fremtidens velfærd. Vi vil finde nye veje til at sætte ressourcer i spil og til at fremme borgerens selvstændige liv. Vores relationer og samarbejde med borgere og eksterne samarbejdspartnere er præget af værdierne nærvær, ansvarlighed og respekt.

Træning og Aktivitet indeholder tilbud for borgere med træningsbehov i forbindelse med sygdom eller anden fysisk svækkelse. Aktivitetscentrene har tilbud om aktiviteter og vedligeholdende træning for pensionister og efterlønsmodtagere. Under Træning og Aktivitet er også fald- og forflytningsteams organiseret. Frivillighedsområdet er en nyere del af organisationen med fokus på at understøtte og udvikle fremtidens nye partnerskaber i samarbejde med civilsamfundet.

Ambitionsniveauet er højt på Ældre- og Sundhedsområdet. I Ældre- og Sundhedsafdelingen arbejdes med udviklingen af en fælles kultur som lanceres med kulturudviklingsplanen 'På sporet ...' i foråret 2018. I Træning og Aktivitet er ambitionen fortsat at styrke samarbejdsrelationer og dialogen med den øvrige del af organisationen.

Vi søger en chef der har fokus på involvering, men samtidig er tydeligt rammesættende. En chef, som gennem motivation kan skabe ejerskab til udførelse af kerneopgaven i fremtidens nære og sammenhængende sundhedsvæsen og samtidig formår at brande området.

At du besidder stærke ledelseskompetencer, er vigtigt for at opretholde sikker drift og samtidig en sund økonomi. Implementering af styringsmodeller og forståelsen af rollen som leverandør af ydelser, er også vigtige kompetencer for at finde nye digitale og teknologiske løsninger til at fremtidssikre ydelserne på området.

Vi tilbyder en udviklende og udfordrende chefstilling med stort personligt ledelsesrum og med mulighed for at øve indflydelse og løfte ansvar både i Ældre og Sundheds chefgruppe og som chef for egen ledergruppe i Træning og Aktivitet.

Læs mere om stillingen på www.aalborg.dk under ledige job også her kan du se den uddybende jobprofil.

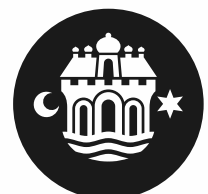
Yderligere oplysninger vedrørende stillingen kan fås ved henvendelse til Ældre- og Sundhedschef Annette Secher på tlf. 2520 3800.

Der ønskes tiltrædelse 1. april 2018.

Der vil blive holdt to samtaler. Ved 2. samtalen udarbejdes personprofil og stilles der en case opgave. Der henvises til tidsplanen i jobprofilen.

På kommunens hjemmeside kan du også læse mere om Vision 2020 og Ledelseskompetencer.

**Aalborg
Kommune**



DET ER MULIGVIS EN KOLD KALKULE, DER FÅR OS TIL AT SÆTTE MENNESKELIGE VÆRDIER HØJEST

Vi arbejder med uddelegering af ansvar og stor medbestemmelse. Som trusted advisor er du nemlig nødt til at være lige så begavet ud i menneskelige relationer som ud i jura. Så ja, vi har høje ambitioner på kommende medarbejderes vegne, men en behagelig afledt effekt er, at vi ikke bare tilbyder en karriere; vi tilbyder også en god arbejdsplads.

Har du digitalt udsyn?



Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

Så er du måske vores nye fuldmægtig

Hos Kammeradvokaten har vi et skarpt fokus på, hvordan der kan sættes strøm til vores hverdag, så vores skarpe hjerner bruges rigtigt.

Teknologi og kunstig intelligens kommer uden tvivl til at spille en stor rolle for fremtidens jurister, når juridiske processer digitaliseres, og computere kan overtage dele af det juridiske arbejde.

Vi udvikler derfor løbende nye digitale værktøjer til vores kunder i det offentlige og det private. Vi arbejder i det hele taget målrettet med digital innovation og forretningsudvikling – og vi ved, at det er de unge talenter, der skal præge udviklingen.

Vi er på udkig efter nye fuldmægtige, der både tør skille sig ud og indgå i en stærk og social kultur på en uformel arbejdsplads med høj faglighed, forretningsfokus og innovation.

Hos os får du spændende sager og stort ansvar fra dag ét. Vi tilbyder en af landets bedste uddannelser med et karriereakademi, der giver store muligheder for kompetenceudvikling og talrige karriereveje

Er du blevet nysgerrig på at arbejde hos os, så læs mere på www.kammeradvokaten.dk/karriere

Specialister i Danmark