

# djøfbladet

Magasinet

for medlemmer af Djøf

Nr. 18 | 05. november 2016

## Grib chancen i udlandet

Som chef i en stor bank i Dubai rejser den danske jurist **Linda Warner** rundt i Mellemøsten, og ofte må hun skifte til gulvlang, sort 'abaya'. Hun anbefaler alle at prøve at arbejde internationalt.

ARBEJDSLIV

**NYE JURISTER KAN  
FOR LIDT DIGITALT**

KAFFEMØDER

**ALT FOR MANGE  
SPILDER TIDEN**

NYANSAT

**DET FØRSTE JOB  
GØR OFTE ONDT**

Vi arbejder for at flest muligt er en del af et sundt og dynamisk arbejdsmarked



## Beskæftigelsesministeriets prisopgave i arbejdsmarkedsøkonomi 2017

Vi ønsker, at skærpe interessen for arbejdsmarkedsøkonomi og har derfor indstiftet en pris for den bedste økonomiske bachelorrapport eller det bedste økonomiske kandidatspeciale inden for dansk arbejdsmarkedsøkonomi. Prisen er på 25.000 kr.

Prisen for år 2017 vil gå til den bedste besvarelse af en opgave, der belyser et aktuelt emne inden for det overordnede tema: "Dansk arbejdsmarkedsøkonomi".

### Emnet for opgaven kan fx være:

- » Udenlandsk arbejdskraft, herunder internationaliserings og globaliserings påvirkning af det danske arbejdsmarked.
- » Adfærdsøkonomi og nudging som redskaber i beskæftigelsesindsatsen, herunder såvel teoretiske som empiriske aspekter i forhold til fx ydelser, aktive indsatser og regulering af arbejdsforhold og arbejdsmiljø.
- » Effektanalyser af indsatser, herunder indsatser for udsatte grupper.

Afhandlinger som belyser andre emner, der ligger indenfor det overordnede tema kan også komme i betragtning.

Der vil blive lagt vægt på, at opgaven bidrager med nye vinkler og interessante overvejelser om et emne indenfor det overordnede tema og som er af generel interesse for det danske arbejdsmarked.

Undervisere, der vejleder studerende og studerende selv kan sende forslag til prismodtagere til Beskæftigelsesministeriet. Forslag skal være vedlagt kopi af opgaven samt oplysning om den karakter, opgaven er resulteret i.

Forslag skal indsendes elektronisk til Beskæftigelsesministeriets HR på mail: [hr@bm.dk](mailto:hr@bm.dk) **senest den 12. februar 2018.**

### Bedømmelsesudvalg

Til at bedømme de indleverede besvarelser har Beskæftigelsesministeriet nedsat et bedømmelsesudvalg bestående af overvismand og professor Michael Svarer, Aarhus Universitet, lektor Daniel le Maire, Københavns Universitet, lektor Birthe Larsen, Copenhagen Business School og analysechef Claus Andersen, Beskæftigelsesministeriets departement.

### Yderligere oplysninger

Læs mere om Beskæftigelsesministeriets prisopgave i arbejdsmarkedsøkonomi på [www.bm.dk](http://www.bm.dk).

# Strategisk styring af indkøb Med Digitale Udbud

---



## Kammeradvokaten Advokatfirmaet Poul Schmith

---

Den nye udbudslov kræver, at alle ordregivende myndigheder fra 2018 skal afvikle deres udbud elektronisk. Men der er store fordele ved at komme i gang med dette allerede nu.

Kammeradvokaten stiller nu det elektroniske udbudssystem ”Digitale Udbud” til rådighed – uanset om I vælger at bruge os som rådgiver eller ej. I kan dermed undgå at skulle anskaffe jer et system selv. Mere end 2000 aktive kunder benytter løsningen og mere end 100.000 udbud bliver gennemført årligt.

Med Kammeradvokatens ”Digitale Udbud” opnår I følgende fordele:

- Strategisk styring af indkøbet
- Ensartet strategisk styring af hele udbudsprocessen
- Håndtering af udbud og tilbudsbehandling i ensartet og dokumenteret struktur
- Rapporteringer/overblik og opbygning i ”best practice”
- Flere udbud med samme ressourcer
- Informations- og workflow indbygget (ændringer, spørgsmål/svar, rettelsesblade)

Læs mere på [www.kammeradvokaten.dk/digitaleudbud](http://www.kammeradvokaten.dk/digitaleudbud)

# God ledelse er en afgørende vækstdriver!

Af Henrik Funder, formand for Djøf Privat

**G**od ledelse er på en og samme tid kunst og håndværk. Mere end nogensinde før er der brug for god ledelse i de danske virksomheder. Økonomien går trægt, handelsbarriererne skyder op overalt i verden som svampe på en efterårsdag, og den digitale revolution skyller ind over næsten alle brancher og har allerede skabt et hav af *disruptions*.

Der er altså mange gode grunde til at se nærmere på ledelse som en væsentlig vækstdriver i en virkelighed, hvor den eneste konstant er, at alting forandrer sig.

Det er derfor, at vi med Djøfs Lederkonference 2016 sætter fokus på ledelse og forretning i bevægelse. For ledelse er ikke bare noget, man gør. Det er – også – noget, man lærer og udvikler over tid.

## Har svært ved at skabe vækst

Der er gennem tiderne skrevet oceaner af ledelseslitteratur, men der er fortsat rigtig mange virksomheder og ledere, som har svært ved at omsætte ledelsesopgaven til at skabe vækst og udvikling i en verden i forandring. En større analyse fra 2015 blandt 700 ledere for mindre virksomheder pegede på flere ledelsesmæssige udfordringer. De bestod bl.a. i, at ledelse ikke var

lederens kernekompetence, at kravene til ledelse ændrer sig markant i takt med virksomhedens størrelse, og at mange ledere havde svært ved at betragte virksomheden ovenfra.

Det kunne tyde på et gab mellem viden og praksis – et gab, som vi med årets Djøf Lederkonference forsøger at bygge bro over.

For vi kan noget i Danmark, som jeg vil tro bliver mere og mere efterspurgt i den digitale fremtid: Vi tænker selvstændigt, kritisk og har en høj grad af tillid til hinanden. Disse evner er helt centrale byggesten i god ledelse, når de kobles med viljen til at træffe beslutninger. Også når det kommer til nogle af de større og mere ubehagelige af slagsen.

## Behov for professionelle

Særligt i forhold til beslutningskraften ser jeg et stort potentiale for at ”professionalisere” ledelsen i mange danske virksomheder. Ikke forstået på den måde, at den nuværende ledelse er uprofessionel. Men vi har rigtig mange virksomheder, hvor virksomhedsejeren også er den daglige leder. Så længe forretningen har en vis størrelse, og produktionen bare kører, kan denne løsning sagtens fungere rigtig godt.

Men i de tilfælde, hvor markederne svigter, eller organisationen har

vokset sig stor, er der gevinst for virksomheden, hvis den i tide får rekrutteret det nødvendige ledelsestalent og -erfaring ind på direktionsgangen.

Men det forudsætter et erkendt behov blandt virksomhedsejerne. Derfor skal vi i de kommende år sætte endnu mere fokus på, hvordan netop djøfernes kompetencer kan styrke ledelsen og dermed bundlinjen i de danske virksomheder. ■



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

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

Magasinet for medlemmer af Djøf  
Gothersgade 133  
1123 København K  
tlf. 33 95 97 00  
fax 33 95 99 99  
www.djofbladet.dk

**Redaktion**  
Chefredaktør Linda Overgaard (Ansv.)  
lio@djof.dk, 33 95 97 83  
Redaktionschef Mikkel Krogh  
mik@djof.dk, 33 95 96 42  
Journalist Eva Bøgelund  
ebn@djof.dk, 33 95 97 88

Journalist Tine Santesson  
tsa@djof.dk, 33 95 97 93  
Journalist Mikkel Arre  
mia@djof.dk, 33 95 99 09  
Journalist Mads Matzon  
mam@djof.dk, 33 95 98 37

Journalist Christian Bækgaard  
cbg@djof.dk, 33 95 98 43  
Bladsekretær Helle Jonsson  
hej@djof.dk, 33 95 99 18

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

**Annøner**  
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

**Forside** Christina Leth  
**Design** WAYPoint  
**Abonnement** 1.260 kr. excl. moms  
**Oplag** 85.000  
**Billedbehandling** WAYPoint  
**Tryk** Stibo

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

## Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
19/2016	07.11	07.11
20/2016	21.11	21.11
01/2017	16.12	19.12

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
19/2016	14.11	19.11
20/2016	28.11	03.12
01/2017	02.01	07.01

## ARBEJDSLIV

10

### Er der gået inflation i kaffemøder?

Mere end hver fjerde djøfer har deltaget i såkaldte kaffemøder det seneste år. Nyuddannede og ledige bliver alle vegne rådet til at netværke over en kop kaffe. Men fænomenet er gået over gevind, siger ekspert.

16

### Flere djøfere invalide af hjernerystelser

Det seneste år har JØP fået en række ansøgninger om midlertidig invalidepension på grund af hjernerystelser. Ansøgningerne kommer primært fra kvinder omkring 40 år.

18

### Det første job kan gøre ondt

Overgangen fra studie til arbejde kan være udfordrende, udmattende og til tider uudholdelig. Nyuddannede bør tage initiativet til at påvirke deres arbejdsliv, siger karrierekonsulent.

24

### Arbejdsnarkomani giver en stærk rus

Hver 12. kan betegnes som decideret afhængig af at arbejde, viser norsk studie. Men selv om chefer ofte fremelsker arbejdsnarkomani, er det hverken sundt for helbredet eller kulturen i virksomheden.

## STUDIELIV

28

### Studenterforening bliver til tænketank

Fire unge kvinder står bag ny tænketank, der skal bløde fronterne op mellem landbrug og miljøforkæmpere. Blandt andet vil de give forbrugerne indblik i, at dyrevelfærd ikke altid gavner klimaet.

10



18

28



## PORTRÆTTET

30

### ”Sig altid ja!”

Linda Warner har altid grebet chancerne. Den danske jurist bor og arbejder i dag i Dubai, hvor hun er chef for Deutsche Banks compliance-afdeling i Mellemøsten og Afrika. Et job, som bl.a. stiller særlige krav til hendes arbejdsgarderobe.

## POLITIK OG SAMFUND

36

### 85 procent af jobbene går til nyansatte

Regeringen indrømmer nu, at udflytningen af statslige arbejdspladser ”enkelte steder” giver uacceptable sagspukler på grund af opsigelser.

38

### Danske jurastudier halter efter

God digital forvaltning kræver gode juridiske indspark. Men danske jurister mangler digitale kompetencer, og vi uddanner dem ikke i det. Det gør de i Norge og Sverige.

## FORSKNING OG NY VIDEN

44

### Danskerne bløder op på danskheden

Stik imod den opfattelse, man let kan få, når danskheds-debatten koger i medierne, mener flere og flere danskere, at man godt kan være rigtig dansk, selv om man er relativt ny i landet.

## DE FASTE

- 04 Djøf mener
- 06 Kort nyt
- 17 Moderne tider
- 42 Jorden Rundt
- 48 Bogreolen
- 50 Debat
- 51 Nyt job
- 54 Dit Djøf
- 58 Forlaget
- 60 Efteruddannelsen

” Jurister er en fandens plage, men det er klogt at lytte til dem.

Kulturminister Bertel Haarder i Radio 24syv-programmet Finnsk Terapi



## Embedsmænd får brush-up i korrupsion

Reglerne er faktisk klare: Offentligt ansatte må som hovedregel ikke modtage så meget som en æske kattetunger. Gaver, rabatter, koncertbilletter, rejser, kurser, middage etc., som man tilbydes i kraft af sin stilling, er *no go* – bortset fra enkelte undtagelser såsom beskedne taknemmelighedsgaver, som det vil være uhøfligt at returnere, værtskaber ved udlandsbesøg eller 'et par flasker vin, der kan betragtes som honorar for et oplæg eller foredrag'.

Det står alt sammen i den lille vejledning 'God adfærd i det offentlige' fra Finansministeriet, KL og Danske Regioner – og i forvaltnings- og straffeloven.

Men i kølvandet på Atea-skandalen – hvor ca. 40 ansatte i syv myndigheders it-afdelinger er sigtet for at have modtaget bestikelse fra it-leverandøren Atea – går statens HR-kontor, Moderniseringsstyrelsen, nu

ud med en oplysningsindsats. Desuden skal der skrives en moderniseret version af 'God adfærd i det offentlige'.

Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig, bakker op.

"Der må ikke herske tvivl om, at den offentlige sektor skal være fri for korrupsion. Derfor skal alle myndigheder sikre, at reglerne er kendt og forstået af alle deres ansatte."

*Er det dit indtryk, at djøferne har brug for at få opfrisket dem?*

"Jeg tror, at djøferne kender reglerne. Men jeg mener helt generelt, at det er en god idé at give reglerne et eftersyn. Måske er der ansatte, som oplever gråzoner. Det arbejde vil Djøf meget gerne deltage i. Vi var også med, da 'God adfærd i det offentlige' blev skrevet."

Djøfs sekretariat har ikke kendskab til, at der er Djøf-medlemmer på anklagebænken i Atea-sagen. /ebn

## Se hvad danske topchefer tjener

Der er kæmpe forskelle på, hvad administrerende direktører fra de største danske børsnoterede virksomheder tjener. Det viser en ny opgørelse, som advokatfirmaet Gorrissen Federspiel har lavet på baggrund af årsregnskaber fra 2015, skriver avisen.dk.

### Her er en top-10 over de højeste direktørlønninger:

- 1 NOVO NORDISK: 42,7 MIO. KR.
- 2 CARLSBERG: 28,4 MIO. KR.
- 3 ISS: 20,5 MIO. KR.
- 4 NOVOZYMES: 20,4 MIO. KR.
- 5 GENMAB: 19,9 MIO. KR.
- 6 PANDORA: 18,7 MIO. KR.
- 7 TDC: 16,6 MIO. KR.
- 8 COLOPLAST: 16,2 MIO. KR.
- 9 DANSKE BANK: 16,2 MIO. KR.
- 10 DSV: 13,1 MIO. KR.

Det vil sikkert undre nogle, at fx A.P. Møller – Mærsk og Vestas ikke optræder på listen. De er ikke med i opgørelsen, idet firmaerne kun oplyser en samlet løn for alle direktører i deres årsrapport. /tsa

## Online-mani gør dig dum

Flere og flere undersøgelser advarer mod den ellers højt besungne multi-tasking. Magasinet Karriär fra Djøfs svenske søsterorganisation, Jusek, har set på de nyeste rapporter fra neurologer på University of London, Stanford, MIT og UCI og konkluderer: Det er værdiløst for din produktivitet, stresser dig og sænker din IQ.

Forskerne påviser bl.a., at vores konstante tjek af mobil, sms, mail, nyhedsfeeds, Facebook etc., mens vi egentlig skulle lave noget andet, gør os til dopaminmisbrugere. Hjernen udløser nemlig en lille belønning til os, hver gang vi kaster os over et pling. Det får vi informationsmani af, som Karriär kalder det.

Og så øger det i øvrigt produktionen af stresshormonet kortisol, tvinger hjerterytmen op og udmatter os. /ebn

## Det skal du kunne i fremtiden

World Economic Forum har bedt fem eksperter fra foreningen Forum's Young Global Leaders udpege de vigtigste kompetencer på et fremtidigt, stærkt foranderligt jobmarked fyldt med digital støj. De fem svar lyder:

- ▶ Bløde kompetencer i vid forstand.
- ▶ Stærk på data-håndtering og en god dosis empati.
- ▶ Alt det, som computere aldrig vil kunne.
- ▶ *Transferable skills* plus kritisk tænkning.
- ▶ Iværksætterånd og evnen til at føre den ud i livet.

/ebn



Det anbefales, at man bør netværke seriøst på alle platforme.



# Statsrevisor revser ministre og jurister

Statsrevisorernes formand, Peder Larsen – som er udpeget af SF – har lige fejret 25 års jubilæum som statsrevisor, heraf de 18 som formand. Han gør status i et interview med [altinget.dk](#):

”Det, som først og fremmest har ændret sig, er ømfindtligheden. Hvor ministre og ministerier førhen godt kunne leve med lidt kritik, er det i dag, som om de næsten per automatik forsøger at gå til modangreb.”

Jurister får også en begmand. Deres bilag er altid i orden, men de forstår ikke at være politisk lydhøre

og lave målopfyldelse, siger han ifølge Altinget.

Jeg siger ikke det her, fordi jeg selv har læst statskundskab. Men hvis man ikke sigter efter målene, men mere er interesseret i juridiske detaljer, så må man bare konstatere, at det ikke er mærkeligt, scient.pol.erne har overhalet juristerne i hele den offentlige forvaltning. De har en langt bedre forståelse af at opnå de resultater, som samfundet beder om. Jeg betvivler ikke juristernes begavelse, men for mange af dem bruger den ikke snusfornuftigt.” /ebn

## Vi elsker politik

På trods af al tale om politikerlede ligger Danmark i top som det land ud af 40, der har færrest indbyggere, som slet ikke er interesseret i politik, nemlig kun tre procent. Det viser en undersøgelse fra European Social Survey, skriver ugebladet Mandag Morgen.

I fx Sverige er tallet 12 procent. OECD-gennemsnittet er 19 procent.

/ebn

## Rige mænd lever otte år længere end fattige

Den rigeste fjerdedel af danske mænd lever i snit otte år længere end den fattigste fjerdedel. Dermed er uligheden fordoblet siden 1986, skriver [ugebreveta4.dk](#).

En 50-årig mandlig advokat kan se frem til at blive 84 år, mens en jævnaldrende skraldemand ikke skal regne med at blive mere end 76 år, viser en ny analyse fra Institut for Folkesundhedsvidenskab på Københavns Universitet.

Siden 1986 er forskellen i levealder mellem en rig og fattig kvinde 'kun' steget fra 4,7 til 5 år. /tsa

”Folk sammenligner mig med kendte nazister og skriver, at min kone må være retarderet, siden hun er gift med en som mig.

Anonym byrådspolitiker i Nyhedsmagasinet Danske Kommuner om chikane på sociale medier.





# Mindre virksomheder har ikke brug for mindre rådgivning

Du er sikkert vant til at sidde med de fleste beslutninger selv. Nykredit ErhvervsBank tilbyder sparring og værktøjer som hjælp til både de overordnede beslutninger og til at holde styr på den daglige økonomi i din virksomhed og derhjemme. Vi hjælper for eksempel med at måle dine kunders tilfredshed og medarbejderes loyalitet.

Vi er mere end bank, realkredit, investering, leasing og forsikring. Vi er til for dig, som driver egen virksomhed og søger en personlig rådgiver, der interesserer sig for din samlede økonomi.

*Ring til os allerede i dag på 7010 9010 eller besøg os på [nykredit.dk/dinvirksomhed](https://nykredit.dk/dinvirksomhed)*

# Er der gået inflation i kaffemøder?

Mere end hver fjerde djøfer har deltaget i såkaldte kaffemøder det seneste år. Og noget af det første, en nyuddannet eller ledig bliver mødt med fra alle kanter, er: 'Se at få inviteret til nogle kaffemøder'. Det er gået over gevind, siger ekspert.

Af *Tine Santesson* / Foto *Petra Kleis*

**L**økke går til 'high level-kaffemøde' med LA-milliardær'. Sådan lød en overskrift hos politiko.dk for nylig. Og Løkke gør bare som alle andre.

Mere end hver fjerde djøfer har deltaget i et eller flere 'uformelle kaffemøder med et professionelt indhold'. Det viser en såkaldt kompetenceudviklingsundersøgelse, som Djøf har gennemført med svar fra 1.594 erhvervsaktive medlemmer. Når det gælder ledige og nyuddannede, er der ingen tal for, hvor ofte og hvor mange kaffemøder de går til. Men de bliver opfordret til det i stor stil fra alle sider – fra jobcenteret, a-kassen og andre velmenende rådgivere.

Hos Akademikernes A-kasse skal en ledig søge mindst seks job om måneden, men i de senere år er kaffemøder også begyndt at tælle på lige fod med uopfordrede ansøgninger, fortæller chefkonsulent Tine Nielsen.

"Men det tæller kun, hvis det er med én, der kan hyre og fyre. Vi anbefaler dog ikke, at man går ud og spørger om et job – men man ved jo aldrig, hvad der sker."



For mange er det grænseoverskridende at bede om halve timer af folks tid – folk, man typisk ikke kender. Alligevel er der rigtig mange, der gerne vil det, og som også inviterer på kaffemøder, siger Tine Nielsen. Hun anslår, at hver sjette 'jobsøgningsaktivitet' er et kaffemøde.

Men nogle af dem, der får invitationerne, har fået nok. I et blogindlæg under overskriften 'Derfor vil jeg ikke drikke kaffe med dig' skriver den internationale foredragsholder Soulaima Gourani om, hvor let det er at blive smigret over at få tre-fem invitationer om dagen fra

folk – men også om, hvor irriterende det for det meste er. Ja, faktisk provokerer det hende "helt vildt", når fremmede ud af den blå luft vil holde møder med hende i timer, uden at de selv giver noget igen.

"Der er ved at opstå en hel generation, som virkelig er overbeviste om, at alle andre skal hjælpe dem ... Men tænk lige over, *hvorfor* folk skal bruge deres tid på dig," skriver Soulaima Gourani.

## Spilder hinandens tid

Hvis man googler fænomenet 'kaffemøder', dukker det først op som



## “Mange kigger rundt i netværket og inviterer mere eller mindre blindt på kaffemøder”

Charlotte Junge, netværksekspert

et karriereredskab for syv-otte år siden. Men nu er kaffemøder åbenlyst i høj kurs – måske så høj, at konceptet allerede er blevet slidt. Det mener i hvert fald netværkseksperten Charlotte Junge.

”Det er eskaleret helt vildt. Nogle vil nok kalde mig ordkløver, men jeg har en aversion mod ordet ‘kaffemøde’. For det er ofte en falsk varetegnelse. Det er dukket op i kølvandet på netværk – og det handler jo om netop om at netværke, men det gør det lidt mindre farligt og lidt mere uformelt at kalde det for ‘kaffemøde’.”

Men det uformelle, der ligger i navnet, betyder også, at der er stor fare for, at vi kommer til at spille hinandens tid, mener Charlotte Junge.

”Der er gået inflation i det. Mange kigger rundt i netværket og inviterer mere eller mindre blindt på kaffemøder, fordi de ikke har gjort deres hjemmearbejde ordentligt. Hvis det fx drejer sig om ledige, der gerne vil i job, bør de sætte sig ind i, i hvilken branche de gerne vil researche efter jobmuligheder. Og først derefter finde ud af, hvem der er de rette personer at kontakte for at få viden, gode råd og måske nye kontakter.”

På den måde kvalificerer man både invitationen og selve mødet, siger Charlotte Junge.

### Møder om kaffemøder

Det kan ikke understreges nok, at forberedelsen af invitationen og mødet er afgørende for et godt udbytte for begge parter. Det mener også Steen Vive, chefkonsulent i Djøfs Karriere og Erhverv.

I Djøf er begrebet ‘kaffemøder’ også meget udbredt. Der findes en såkaldt ‘kaffe-mentorordning’, hvor djøfere kan booke et enkelt møde med en mentor for at vende dette eller hint i relation til deres karriere.

”Vi holder sågar møder om kaffemøder. Det er blevet et andet ord for netværkspleje og endnu et værktøj til at få viden,” siger Steen Vive.

Det kan være den erfarne djøfer, der overvejer ledelse og derfor gerne vil tale med en erfaren og uvildig leder. Det kan være for at blive klogere på, hvad der egentlig ligger i en specifik jobfunktion, eller hvad der rører sig i en bestemt branche. Men det er ikke den direkte vej til et nyt job, understreger Steen Vive.

”Du skal ikke bede ham, du inviterer, om noget, han ikke kan honorere. Du

kan bede ham om indsigt og gode råd. Og så skal du være bevidst om niveauet, du inviterer på. Du får med meget stor sandsynlighed ikke noget kaffemøde i stand, hvis du skriver og inviterer Robert Mærsk Ugla.”

### ’What’s in it for me?’

Steen Vive takker selv jævnligt ja til en kaffemødeinvitation.

”Jeg er fx blevet kontaktet af en studerende, der gerne ville læse på det universitet, jeg selv har læst på i USA. Han ville gerne høre om mine erfaringer, og dem ville jeg da gerne fortælle om. Men hvis han havde spurgt, om jeg kunne skaffe ham ind på et bestemt hold, så havde jeg sagt nej.”

Vi vil gerne hjælpe hinanden, men der skal være noget i det for begge parter – selvfølgelig for den, der inviterer til mødet, men den, der bliver inviteret, skal også have mere ud af det end kaffen, siger Steen Vive.

”Min erfaring er, at folk typisk er villige til at tale om sig selv – nok fordi du oftest beder dem om at dele deres succeser med dig. Det smigrer dem. Men I skal på den ene eller anden måde gerne have en fællesnævner. Fx at ham, du inviterer, er i samme branche, at I har samme uddannelsesbaggrund, eller at I tidligere har arbejdet sammen. Det er ‘det fælles’, der skal i spil, for at du får et ‘ja tak’ til din invitation.”

Charlotte Junge er på ingen måde modstander af, at vi inviterer hinanden på kaffemøder. Hun vil bare gerne have, at vi dropper lige netop dén betegnelse og dermed får noget mere seriøsitet ind i vores netværksmøder. På næste side kan du læse mere om, hvordan en headhunter heller ikke kan udstå ordet kaffemøde. ■



# ”Ordet hænger mig ud af halsen”



Af *Tine Santesson* / Foto *Privat*

**N**år kaffemøder er blevet så udskældte, er det, fordi alt for mange tager dem for useriøst. Det er Torsten Miland, headhunter og managing partner hos AIMS International, ikke et sekund i tvivl om.

”Det er jo især noget, du får at vide, hvis du kommer i kløerne på en jobcenterkonsulent og én som mig – eller folk fra industrien omkring rådgivning om jobsøgning i det hele taget. Vi er et hav af konsulenter, der lever af at rådgive folk til at gøre noget, vi ikke selv har gjort. Der findes ingen uddannelse i rådgivning om at finde job. Men kaffemøder er så konkret et værktøj, at vi taknemmeligt griber efter det i vores rådgivning.”

Torsten Miland er imidlertid ikke

”Vi får tudet ørene fulde af, at de fleste af os får job via vores netværk. Men det er jo løgn,” lyder det fra headhunter **Torsten Miland**.

overbevist om, at det er det rigtige værktøj.

”Kaffemøde – ordet hænger mig ud af halsen. Jeg har allergi mod det ord, fordi jeg ofte synes, at kaffemødet er et fattigt råd. Og fordi det fører til så mange irrelevante henvendelser. Man griber ud efter en hammer, når det, man egentlig skal bruge, er en skruetrækker.”

Kaffemøder *kan* dog godt være et ok redskab, mener Torsten Miland.

”Men alt for mange tror, at kaffemøder er løsningen, og alt for mange er for lidt kritiske i forhold til, hvem de skal holde kaffemøder med. Du skal målrette invitationerne til beslutningstagere, og så skal du lytte til dem. De få gange, jeg selv har sagt ja til et kaffemøde, er jeg blevet meget overrasket over, at folk taler og taler om sig selv. De har slet ikke sat sig ind i, hvad *jeg* arbejder med. Men det er vigtigt, at du skræddersyr dit kaffemøde i forhold til den, du sidder overfor.”

På trods af Torsten Milands aversion mod kaffemøder er han stor fortaler for netværk.

”Men rigtig mange tænker først på netværk, når de har akut behov for at finde et job. Den fornuftige løsning er at pleje sit netværk løbende og som en del af den strategi måske holde et kaffemøde i kvartalet – et målrettet møde, vel at mærke.”

Og så skal vi også huske på, at det

ikke nødvendigvis er gennem netværk, at vi lander vores næste job, siger Torsten Miland.

”Vi får tudet ørene fulde af, at de fleste af os får job via vores netværk. Men det er jo løgn. Statistisk set får de fleste af os job via jobopslag.”

Én ting er Torsten Miland dog ikke i tvivl om: Kaffemøderne er kommet for at blive.

”Jeg er selv blevet ekstremt kræsen i forhold til, hvem jeg holder kaffemøder med. Men der kommer jo hele tiden unge til, som føler sig smigret over at få en invitation, indtil de føler, de har spildt deres tid for mange gange. Men så kommer der igen nye til.” ■

**“Kaffemødet er ofte et fattigt råd, fordi det fører til så mange irrelevante henvendelser”**

Torsten Miland, headhunter

# ”I min alder skal man holde kaffemøder med de unge”

**Stine Bosse** siger nej tak til de fleste kaffemødeinvitationer. Men enkelte slipper igennem, for hun kan også godt se fidusen med dem.

Af *Tine Santesson* / Foto *Liselotte Sabroe/Scanpix*

**H**ar du lyst til at bruge en halv time på mig?’. Sådan kunne én af de mange henvendelser, Stine Bosse får, sagtens starte. Den tidligere adm. direktør i Tryk og nu bestyrelsesmedlem eller formand i en række virksomheder og organisationer, er nemlig én af dem, som rigtig mange gerne vil have gode råd fra eller vende dette eller hint med.

Kaffemøder er i det hele taget blevet meget omsiggribende – og forståeligt nok, siger Stine Bosse.

”Siden det er blevet så populært, må det være, fordi det kan bruges til noget. Og jo mere digital vores verden bliver, desto mere har vi nok brug for det personlige møde.”

Men som hun siger:

”Jeg siger nej til langt de fleste – ellers kunne jeg ikke lave andet.”

Og vælger hun at spendere den halve time, er det enten, fordi hun ikke kan lade være, eller også er det, fordi hun vurderer, at hun selv får noget ud af snakken.

”Dem, jeg bider på, er der, hvor lokummet virkelig brænder. Det kan jeg ikke sidde overhørig. Men ellers skal der ligge noget *give and take* i møderne. Og i min alder skal man sørge for at holde kaffemøder med unge mennesker – for det er vigtigt at vide, hvad der rører sig i deres verden.”

Der er ikke gevinst hos Stine Bosse, hvis et kaffemøde er sat i stand for at generere et job.



”Jeg ved ikke, om det virker hos nogen, men for mig virker det ikke. Jeg spotter altid talent – men ikke ved kaffemøder.” ■

## 3 gode råd Som initiativtager til kaffemøder ...



... vælger du en mødepartner, som også kan have en interesse i at møde dig, og forklarer præcist, hvorfor han eller hun skal bruge tid på et møde.

... spørger og lytter du under mødet for at få den størst mulige indsigt.

... holder du løbende kaffemøder som led i dit netværksarbejde.



# ”Angstprovokerende for en introvert”



Af *Tine Santesson* / Foto *Lars Bahl*

**D**a Rikke Cederkvist blev ledig i februar sidste år, blev hun alle vegne fra mødt med opfordringen om at gå til kaffemøder.

”Når sådan en kæk jobcenterrådgiver sagde, at det bare handlede om at ringe til folk, skulle han lige vide, hvor angstprovokerende det virker for en introvert type som mig. Jeg er ingen supersælgerstype, men sådan én, der kan rødme langt op ad halsen, hvis jeg skal sige noget under et møde,” siger Rikke Cederkvist, der er bachelor i økonomi og psykologi fra CBS.

Men hen ad vejen kunne hun dog godt se, at kaffemøder kan bruges til noget – bare hun ikke skulle ud og sælge sig selv. Hun havde brug for at gøre det på sin egen måde og i sit eget tempo.

Rikke Cederkvist skrev en mail til fire kvinder, fordi de havde et job, der mindede om ét, hun måske godt kunne tænke sig – en meget ydmyg mail, hvor hun understregede, at hendes formål

udelukkende var at få mere indsigt i deres verden.

”Det var *ikke* en måde at skaffe et job på, men en del af en proces, der skulle hjælpe mig med at afklare, hvilken retning jeg gerne vil gå i. Jeg læste en masse stillingsopslag, men jeg var i tvivl om, hvad der gemte sig bag. Så jeg ville gerne høre, hvad en eventmanager eller en arrangementskoordinator egentlig laver, fordi det var måske en stilling for mig.”

## En ekstra gevinst

Der var positiv respons fra alle, og i løbet af en måned mødtes Rikke Cederkvist med alle fire. Men et af møderne – hos Dansk Arkitektur Center – tog en uventet drejning.

Hvad Rikke Cederkvist ikke vidste, var, at kvinden, hun havde bedt om et møde, havde sagt op en time tidligere. Hun havde taget sin chef med til mødet under påskud af, at han kunne give et mere overordnet billede af virksomheden.

Det krævede stor overvindelse for **Rikke Cederkvist** at invitere på kaffemøder, men hun fandt sin egen måde at gøre det på. Det kom der noget rigtig godt ud af.

Så uden Rikke Cederkvists viden var det en slags jobsamtale, hun var til. Da mødet var ved at være slut, fortalte de hende det, og chefen opfordrede hende til at søge jobbet. Det gjorde hun, og senere var hun til endnu en samtale, hvilket resulterede i, at hun fik tilbudt stillingen som møde- og selskabskoordinator.

”Jeg føler mig heldig. Jeg ville have siddet med en helt anden nervøsitet og måske snakket dem efter munden, hvis jeg vidste, det var en jobsamtale. Men jeg fik spurgt om ting og selv sagt ting, som jeg ellers ikke ville have gjort – fx at jeg klart ville være mest interesseret i den administrative del af sådan et job. Så han fik et meget mere ærligt billede af mig, end han ville have fået til en jobsamtale.”

Rikke Cederkvist fik også tilbudt en praktikplads hos en af de andre, hun holdt kaffemøde med. I det hele taget var alle samtalerne en positiv oplevelse, siger hun.

”Én sagde: ’Jeg tager hatten af for din måde at gribe det her an på.’ Min nuværende chef roste mig også. Og det var da et enormt selvtilidsboost. Det betyder også, at jeg i fremtiden sagtens kan finde på at gøre noget lignende igen.” ■

#DMJX

# FORÅRETS KURSUS- KATALOG UDE NU

Se eller bestil på [dmjx.dk/katalog](https://dmjx.dk/katalog)



DANMARKS MEDIE- OG JOURNALISTHØJSKOLE

Carsten Juul er advokat og journalist.

# Hvad jeg kunne være blevet

Af Carsten Juul

**H**vad kan jeg blive?' var titlen på håndbogen, som allerede dengang i 9. klasse var totalt forældet, hvad enhver kunne se på tegningen af det vidt forgrenede træ på første side: Statustræet. På de øverste grene sad statsministeren, departementschefen, ambassadøren, biskoppen og højestetssagføreren. Midt på hang vistnok lægen, grossererens, ingeniøren og tandlægen. Længere nede sygeplejersken. Næsten i bunden stod der journalist og bibliotekar, helt nede i jordhøjde: Gadefejjer.

Sankt Josefs Skole i Roskilde kasserede ikke bøger, selv om vores forældre havde haft dem, heller ikke denne tidlige udgave af 'Hvad kan jeg blive?', der i lang tid havde overlevet med sine kategoriske anskuelser om uddannelsers værdi og placering i samfundets uomtvistelige hierarki.

Det var før, folk blev noget med kommunikationsprocesser og ledelse i et interkulturelt perspektiv, og inden uddannelsesinstitutionerne begyndte at finde på nye, ofte ret uigennemskuelige uddannelser, hvor studerende bagefter spørger sig selv: "Hvad er jeg blevet?"

Genboens søn har i over et år kæmpet med specialet på Institut for Politik, Ledelse og Filosofi og travet

lange ture i skoven og tvivlet på næsten alt: På uddannelsen, specialets praktiske anvendelighed og således også på sin egen identitet. Hvem var han, når han blev færdig? Hvad skulle han svare, når folk spurgte? En kvindelig bekendt, uddannet på RUC, var i mange år i krise, fordi hun ikke var i stand til at beskrive, hvad hun kunne. Har en økonom, en sygeplejerske eller en lærer det sådan?

Folk med kategoriske uddannelser har fastere grund under fødderne, tror jeg; de tvivler ikke i samme grad på formålet med deres arbejde, gennemlever ikke samme identitetskriser som folk med flydende uddannelser, eller hvad man skal kalde studier med uklare konturer. Uddannelser, som selv studievejledere har svært ved at forklare. Gad vide, om de tænker over det på CBS, når de produktudvikler nye tilbud til fremtidens arbejdsmarked? At nogle af deres studerende risikerer eksistentielle kriser, når de en dag søger uvist arbejde.

Arbejde og identitet hænger sygt meget sammen i vores samfund, og man bliver meget hurtigt skrøbelig i perioder med tvivl om egne færdigheder og ens plads i universet. Hvilket af en eller anden grund leder mig frem til forretningen for enden af Borups Allé, som med store orange bogstaver forvirrer med sit skilt: Bedemand & Antik. Der er bare ting, man ikke blander sammen.

I det gamle paradigme kan faggrænserne åbenbart stadig flytte sig. Og jeg ved ikke, om jeg selv kunne havde valgt anderledes dengang og i stedet læst revision og læder, trafik og musik eller jura og foto. For sent nu. Det kommer til at stå i 'Hvad kunne jeg have været?' ■

**“Arbejde og identitet hænger sygt meget sammen i vores samfund, og man bliver meget hurtigt skrøbelig”**



# Flere døfere invalide af hjernerystelser

Det seneste år har JØP fået en række ansøgninger om midlertidig invalidepension på grund af hjernerystelser. Ansøgningerne kommer primært fra kvinder omkring de 40 år.

Af *Tine Santesson*

**J**uristernes og Økonomernes Pensionskasse (JØP) oplever i disse måneder et hidtil ukendt fænomen. Indtil videre har 11 medlemmer i år ansøgt om midlertidig invalidepension, fordi de har fået langvarige følger af en hjernerystelse. Sidste år fik JØP to ansøgninger med den begrundelse.

”Og før den tid er det ikke noget, jeg er stødt på – det er virkelig påfaldende,” siger Mette Christina Panduro, afdelingschef i JØP.

MP Pension, pensionskassen for magistre og psykologer, oplever samme tendens. Og ligesom JØP får de også primært ansøgninger fra yngre kvinder, fortæller presseansvarlig Thomas Jensen.

De fleste får typisk tilkendt en midlertidig invalidepension på mellem et og to år, som godt kan forlænges senere, men det er op til en individuel vurdering, fortæller Mette Christina Panduro. For at få tilkendt midlertidig pension skal medlemmet have mistet to tredjedele af sin erhvervssevne.

”De fleste er invalideret på grund af smerter i hoved og nakke, og de fleste har et arbejde, hvor de sidder meget ved en computer.”

Mette Christina Panduro har ingen forklaring på, hvorfor JØP pludselig får den her slags ansøgninger.

”Jeg kan bare sige, at det ikke er noget, vi har set før.”

Der er intet mønster i, hvordan ansøgerne har pådraget sig en hjernerystelse, siger hun. Nogle er faldet på cykel, og andre har stødt hovedet ind i noget.

## Bange for at blive koblet af

Ifølge Kim Friedrich, landsformand for Hjernerystelsesforeningen, findes der ingen nøjagtige tal på, hvor mange der får hjernerystelser, og om det er et stigende antal. En ældre optælling siger 25.000 om året, men det omfatter kun dem, der har fået en diagnose.

Kim Friedrich har nogle bud på, hvorfor JØP og MP Pension lige nu oplever en strøm af ansøgninger om invalidepension fra personer ramt af hjernerystelse.

”Mange højtuddannede er vant til at køre hårdt på – også selv om det gør ondt. De har ofte ingen faste arbejdstider og har svært ved at lægge planlagt ro og hvile ind i hverdagen, hvilket er meget vigtigt efter en hjernerystelse. Og oven på finanskrisen presser arbejdsgiverne måske ekstra på. Samtidig bruger højtuddannede typisk rigtig meget tid ved en skærm – både når de arbejder og har fri, og det medfører en kognitiv overbelastning. Desværre oplever vi også, at en del læger er dårlige til at vejlede patienter

med hjernerystelser.”

Men det kan måske også spille ind, at pressen de seneste år har skrevet en del om hjernerystelser og senfølgerne deraf, siger Kim Friedrich.

Det mener Frank Humle, der er direktør for Center for Hjerneskade, også kan være en forklaring på det stigende antal ansøgninger om invalidepension.

”Vi har selv været med til at skabe opmærksomhed i pressen om senskader af hjernerystelser.”

Han peger også på, at den tid, vi bruger foran en skærm af den ene eller anden slags, er med til at forværre senskaderne.

”Vi er simpelthen så bange for at blive koblet af, og tempoet har igennem længere tid været opkørt og får hele tiden et nøk opad,” siger Frank Humle.

Ingen af de kilder, djøfbladet har talt med, tør komme med et bud på, hvorfor det især er kvinder, der søger om invalidepension fra deres pensionskasse. ■

## Om hjernerystelser

En hjernerystelse giver typisk hovedpine, træthed, svimmelhed, koncentrations- og hukommelsesproblemer, synsvanskeligheder og overfølsomhed over for støj og lys.

I de fleste tilfælde forsvinder problemerne hurtigt igen, men for 10-15 procent af de ramte er følgerne langvarige og for nogle invaliderende. Følgerne gør det svært at passe et arbejde eller studie som tidligere.

Kilde: Hjernesagen.dk



Illustration Sebastian Kaulitz/Shutterstock



DET FØRSTE JOB:

# Det kan gøre ondt at flyve fra studiereden

Overgangen fra studie til arbejdsmarked kan være udfordrende, udmattende og til tider uudholdelig. Nyuddannede bør tage initiativet til at påvirke deres arbejdsliv, siger karrierekonsulent.

Af *Troels Kølln* / Illustration *Peter Hermann*

**I** årevis har du studeret fag som europæisk skatteret, avanceret mikroøkonometri eller kausal inferens inden for studiet af politisk adfærd. Så får du dit første job, og det er en fantastisk følelse. Endelig kan du bruge din viden og faglighed til noget, der rent faktisk gør en forskel.

Og så finder du ud af, at intet er, som du troede, det ville være. Din teoretiske viden er ikke meget værd i praksis. De lange arbejdsdage udmatter dig så meget, at du ikke kan overskue at være sammen med dine venner. Du får alle de kedelige opgaver til at starte med, og du er ovenikøbet ikke engang klar over, hvordan du skal løse dem. Hvad kan du overhovedet finde ud af?

Sådan oplever mange nyuddannede akademikere deres første job, siger forfatterne til bogen 'Fra studie til arbejdsliv', hvor 14 akademikere fortæller "hudløst ærligt om den langvarige proces, det er at finde sig til rette på arbejdsmarkedet".

"Alle, vi har talt med, har stresssymptomer det første år. Man er så træt til at begynde med, for det er bare hårdt at gå fra studiet til

arbejdsmarkedet," siger en af de to forfattere, Line Andersen, lektor på Professionshøjskolen Metropol.

"Man har stadig sine drømme og passioner, man vil stadig gerne gøre verden til et bedre sted. Men pludselig sidder man på et kontor fra 9-17 med kedelige rutineopgaver, som man måske ikke engang helt ved, hvordan man skal løse."

Det er hårdt arbejde at arbejde, og de faglige udfordringer er kun en del af det. Mange akademikere oplever en følelse af, at hvor alt var muligt som studerende, så lukker mulighederne sig som lønmodtager, siger den anden forfatter, Helle Bach Riis, der er ph.d.-studerende ved Roskilde Universitet.

"Pludselig er andre mennesker i høj grad afgørende for din hverdag: Hvilke opgaver du laver, dine arbejdstider, deadlines, hvem du arbejder sammen med. Og som nyuddannet får man jo ofte lorteopgaverne til at starte med," siger hun.

## Tryghed koster frihed

Sagen er, at du som lønmodtager bytter din frihed for økonomisk tryghed. Det er for det meste en god byttehandel, men processen kan være svær.

"Som studerende er du dit eget projekt. Men idet du får dit første job, bliver du arbejdspladsens projekt," siger Helle Bach Riis.

Med andre ord handler overgangen fra studerende til lønmodtager ikke blot om at skifte titel. Ofte betyder dit første job, at du får nye prioriteter, en ny rytme i hverdagen og et større forbrug i takt med en større indtægt. Samtidig er det første job sjældent den eneste store livsforandring. I samme periode flytter mange i et større hjem og får børn, og det samme gør vennerne.

"Hverdagen og de sociale relationer ændrer sig, og du får ofte en helt ny livsstil. Det rykker ved din identitet. For hvem er man nu, hvor man ikke længere er studerende?" siger Helle Bach Riis.

Det er en identitetsforandring, der samtidig bliver påvirket af, at du i højere grad møder mennesker, der er forskellige fra dig, tilføjer Line Andersen:

"Pludselig handler snakken i frokostpausen om pensionsopsparing og vuggestuens åbningstider, og det skal mange lige finde ud af at forholde sig til. Det kan godt være temmelig udfordrende for selvforståelsen."



### Et slow fix

Helle Bach Riis og Line Andersen tror ikke, at selvudviklingsbøger og management-teorier kan hjælpe. Som ny på arbejdsmarkedet har du ikke brug for redskaber. Du har brug for tid og tålmodighed. Det bliver lettere med tiden, men der er ingen *quick fixes*. Det er et *slow fix*.

Men noget tyder på, at djøfere er bedre end andre akademikere til at klare overgangen fra studieliv til arbejdsliv. I hvert fald har unge djøfere det nogenlunde lige så godt eller dårligt som alle andre aldersgrupper. Det viser en spørgeskemaundersøgelse, som Djøf lavede blandt sine medlemmer sidste år om emner som arbejdstid, mængden af arbejdsopgaver, stress og balancen mellem arbejde og fritid.

Fx beskriver 34 procent af djøfere under 30 år sig selv som stresset i nogen eller meget høj grad. For aldersgruppen 30-39 år er tallet steget til 47,3 procent – hvilket tyder på, at det måske er stressende at være djøfer i det hele taget. Og det er ikke, fordi unge djøfere arbejder mere end ældre for at kunne følge med i starten:

## 5 SPØRGSMÅL DU SKAL STILLE DIG SELV

”Du skal have hovedet i din egen navle. Hvad er det, du vil?” siger Frederik Iuel, chefkonsulent i Djøfs Karriere og Erhverv. Han har fem spørgsmål, han ofte stiller nyuddannede djøfere:

- 1 **Hvilke opgaver giver dig mest energi?** Lav en liste over de fem-syv vigtigste.
- 2 **Hvad er du god til?** Eller hvis det er for svært: Hvad kan du finde ud af?
- 3 **Hvad kan du tilbyde arbejdsmarkedet?** Zoom ind på den stilling, du allerhelst vil have.
- 4 **Hvilken balance vil du gerne have mellem dit arbejdsliv og dit øvrige liv?**
- 5 **Hvor vil du gerne være om fem år?** Vær så konkret som muligt.



Deres selvvalgte gennemsnitlige arbejdstid er lidt over 41 timer om ugen – helt på niveau med alle andre.

### Hvad gør dig glad?

Hemmeligheden bag en god overgang fra studie til arbejdsliv ligger i grundig refleksion, påpeger Frederik Iuel, chefkonsulent i Djøfs karriereafdeling.

”Det er vigtigt at finde noget i livet, der gør dig glad – og arbejdslivet er jo for mange det halve liv. Det er dér, du udvikler dig, lærer nyt og skaber



resultater. Derfor er det så vigtigt selv at tage ansvar og skabe din egen vej,” siger Frederik Iuel.

Udfordringen er at håndtere den forskel, der kan være mellem store ambitioner og den virkelighed, der møder dig i det første job.

”Mange af vores medlemmer er ambitiøse og har store forventninger til sig selv og deres karriere. Det kan være svært i det første job, fordi man er uprøvet og ikke har samme erfaring som kollegerne,” siger Frederik Iuel.

Derudover er mange usikre på, om de har taget det rigtige valg, forklarer han. Netop derfor anbefaler han også, at man i et nyt job hurtigst muligt forsøger at finde frem til, hvad man kan, og hvad man vil – og så lægger en plan for at nå dertil.

”Jo tidligere du bliver klar på, hvad der motiverer dig, og hvordan du kan skabe værdi på markedet, desto hurtigere kan du finde din vej. Og du er nødt til at være opsøgende selv. På arbejdsmarkedet får du ikke noget

## ”Jeg er begyndt at lave madplan”

**Kira Vang** elsker sit nye job som it-konsulent. Hun har fundet sin hylde. Men arbejdet kan også være svært, og hun må finde nye måder at håndtere hverdagen.



Af *Troels Kølln*

”Det var som at høre fremmedsprog. Der var dage, hvor mine kolleger kunne tale en halv time, og jeg ikke forstod et eneste ord,” siger 25-årige Kira Vang og vender armene op mod loftet.

”Jeg følte, at jeg burde forstå det, for det er jo det, jeg er ansat til. Men det var altså svært med alt det tekniske. Vi arbejdede mere overordnet og teoretisk på studiet.”

Kira Vang sidder i en herskabslejlighed i Indre København. Du kender stedet: Hvide vægge, sorte computere, mødelokaler med glasdøre, mænd i blå skjorter. Det er her, Immeo holder til – en mindre konsulentvirksomhed, der udvikler digitale forretningsløsninger for virksomheder som Meyers Madhus, Politiken og Swipp.

Hun føler sig heldig. Det er hendes første arbejdsplads som nyuddannet

med en kandidatgrad i e-business fra CBS, og det rammer lige ned i det, hun gerne vil lave. Så gør det ikke så meget, at læringskurven er stejl, fordi hun blandt utallige programmører er den eneste med den baggrund.

”Det var svært i starten. Men så vænner man sig til det. Det er en naturlig del af livet, at man på et tidspunkt får et job, som så kommer til at fylde meget af éns liv,” siger Kira Vang.

### Ingen hjælp fra studiet

Kira Vang er ansat som konsulent og er bl.a. ansvarlig for at lave testcases i et digitalt system til håndtering af data hos webshops og for at undervise kunderne i at bruge systemet.

”Det er svært at forklare kort, hvordan det helt præcist fungerer. Det er komplekse systemer, som tager

tid at lære at kende,” siger hun.

Bag hende hænger en grå glastavle, hvor der med sort tusch er tegnet en masse cirkler og ord. For en udenforstående ligner det kruseduller. For Kira Vang er det en tegning over *dataflowet* i det system, hun nu arbejder med hver dag.

*Hvor meget har du lært om det på studiet?*

”Eh ... ingenting. Altså, jeg har lært en masse teori om, hvordan en virksomhed får super performance. Men ikke så meget om, hvordan man i praksis kommer derhen. Det har faktisk været den største overraskelse ved at få job. Jeg troede, jeg vidste mere, end jeg gjorde.”

*Og hvordan håndterer du det?*

”Jeg lytter med på linjen: Hvordan gør de mere erfarne konsulenter? Jeg er blevet koblet op på en erfaren kollega, der oplærer mig. Det har

foræret,” understreger Frederik Iuel.

Han opfordrer altid medlemmer til at være opsøgende og nysgerrige i deres nye stilling. Vær opmærksom på, at du skal lære virksomheden at kende: Hvad er det, man laver her? Og hvordan kan du hjælpe med at gøre det endnu bedre? Men tænk ikke kun på jobbet, når du skal reflektere over dit arbejdsliv. For at blive glad og tilfreds er du nødt til at overveje prioriteterne i hele dit liv, for arbejde og fritid er afhængige af hinanden, påpeger Frederik Iuel.

”Mange af vores medlemmer har stærke normer fra studiet om, at man bør være direktør, inden man fylder 35. Det kan være helt fint. Men det kan også være fint at ønske sig et arbejdsliv, hvor man har mere tid til familie og fritid. Det er så vigtigt at mærke efter i dig selv. Hvad er det, *du* vil med dit liv? Lad ikke eksterne kræfter definere din karriere.” ■

været supergodt,” siger Kira Vang.

”Og så har jeg fået at vide, at jeg skal spørge noget mere,” tilføjer hun – måske også som en påmindelse til sig selv.

### Startede med en bommert

Kira Vang vidste godt, hun havde klookket i det, da hun første gang trådte ind ad døren til Immeo. Hun håbede, ingen ville opdage det. Det gjorde de selvfølgelig. Hun var til sin første jobsamtale og havde skrevet et forkert firmanavn i ansøgningen. Men så var det heller ikke værre, fandt hun ud af.

”De jokede bare med det. Og ligesom for mig var det på en måde også deres første jobsamtale, for jeg var den første af min slags i virksomheden,” siger Kira Vang.

Immeo har ikke før haft en medarbejder med hendes profil. Derfor var det ikke bare Kira Vang, der skulle tilpasse sig virksomheden, men også omvendt. På den første måned gennemgik hun et certificeringskursus, læste op på virksomhedsrelevant viden og gav en times oplæg for sine kolleger om brugeroplevelser med den viden, hun kom med frisk fra studiet.

”Den første måned var hård. Selvfølgelig arbejdede jeg også

meget som studerende, men det var sjældent ud i ét stræk eller på et bestemt tidspunkt af dagen,” siger Kira Vang.

Der er ikke tvivl om, at det har været hårdt at begynde på arbejdsmarkedet, siger hun. Hun orker ikke altid at lave så meget, når hun kommer hjem. Men hun klager ikke. Som studerende var hun blevet træt af at skrive en opgave, aflevere den og smide den i skraldespanden. For så at skrive en opgave, aflevere den og smide den i skraldespanden. Nu betyder hendes indsats rent faktisk noget.

”På studiet var alt fiktivt. Men her har mit arbejde en betydning for andre end mig selv,” siger Kira Vang.

Og samtidig er livet som lønmodtager mindre stressende, pointerer hun. På studiet er der ingen grænser for det, du skal lave. Man skal strukturere alting selv, som hun siger. Med et job kan hun rent faktisk holde fri.

”Ja, det kan godt være, at jeg har travlt på arbejdet og er træt bagefter. Men når jeg så går hjem, kan jeg lægge det fuldstændig bag mig og ikke tænke på det før næste morgen. Det er rart.”

Faktisk er den største ændring i hendes hverdag noget så konkret som

planlægning af indkøb.

”Jeg er begyndt at lave madplan, så jeg ikke skal i supermarkedet så ofte. Jeg gider ikke gå ud og handle hver dag, som jeg havde tid til før.”

### Fra frustration til fokus

Alt i alt er livet som konsulent måske hårdere, end Kira Vang havde forventet, men til gengæld har hun fundet det, hun brænder for. Hun vil gerne hjælpe virksomheder med at blive bedre i den digitale verden.

”Jeg har aldrig haft nogen klar vision for, hvad jeg ville lave i mit arbejdsliv. Og det har ofte gjort mig meget frustreret. For alle andre så ud til at vide, hvad de gerne ville,” siger Kira.

Derfor er hun så glad for, at hun nu har fundet et job, der lige er hende.

”Det kan svært at finde ud af, om man gør det rigtige. Og der er meget at lære. Men det her er virkelig bare *spot on* lige nu,” siger Kira Vang og tilføjer efter et par sekunder.

”Og så må jeg jo bare spørge, hvis jeg er tvivl. Så lærer jeg det hurtigt.” ■

“Jeg troede, jeg vidste mere, end jeg gjorde”

Kira Vang

## FÅ STARTHJÆLP HOS DJØF

- Rådgivning om jobsøgninger, job-samtalen, lønforhandling, kontrakter mv.
- Young professionals: faciliteret netværk for medlemmer i deres første eller andet job
- Personlig karrierecoaching
- Jobrettede arrangementer og kurser
- Efteruddannelse
- Konfliktrådgivning

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

# Kendte djøfere om deres første job



## MARGRETHE VESTAGER:

### ”Jeg var lagt ned”

- ▶ **Uddannelse:** Cand.polit.
- ▶ **Første job:** Fuldmægtig i Finansministeriet (1993)
- ▶ **Nuværende job:** EU-kommissær for konkurrence

Foto: Yuri Gripas/APP/Scanpix

”**Mest tydeligt husker jeg**, at jeg var lagt ned i tre måneder. Det var benhårdt.

Jeg sad på et lillebitte kontor, hvor der lige akkurat var plads til et skrivebord, en computer og en masse reoler, der var fyldt med ringbind, før jeg overhovedet var kommet i gang – det var før, kontorlandskaber blev moderne. Og bare det at skulle møde hver dag på et bestemt sted og tidspunkt var udfordrende. Det var en enorm kontrast fra den frihed, jeg havde haft som studerende.

Jeg sad i det, som man i Finansministeriet nedladende kaldte ’den tocifrede afdeling’ – det var os, der lavede overenskomster og administrationspolitik, og som var for enden af gangen med de høje lokalenumre. De fine sad på paragrafkontorerne og lavede finanslov.

Jeg kan tydeligt huske fornemmelsen af ikke at bidrage med noget som helst. Det, jeg havde læst, var slet ikke anvendeligt i det, jeg konkret skulle arbejde med.

Og jeg var meget i tvivl om, hvad jeg overhovedet kunne bruge den økonomiske teori til.

Derfor stillede jeg uendeligt mange spørgsmål. Og når jeg følte, at det alligevel blev for meget, forsøgte jeg at løse opgaven på egen hånd – men spurgte så bagefter min chef, om det var måden at gøre det på. Det lærte jeg meget af.

Heldigvis havde jeg en helt forrygende chef, Karl Erik Johansen, som ikke bare var en super, super fagperson, men også en god leder, som altid bidrog konstruktivt og produktivt til at forbedre arbejdet. Han har været en enorm inspiration for mig i mit arbejdsliv og har lært mig, hvor vigtige gode relationer er i enhver forhandling.” ■



“Jeg kan tydeligt huske fornemmelsen af ikke at bidrage med noget som helst”

Margrethe Vestager



## ANDERS KRAB-JOHANSEN:

# ”Jeg sad der, langhåret og i krøllet skjorte”

- ▶ **Uddannelse:** Cand.scient.pol. og M.Sc. i journalistik
- ▶ **Første job:** Journalist på Børsen (stofområde: skat og økonomi) (1995)
- ▶ **Nuværende job:** Ansvarshavende chefredaktør og administrerende direktør for Dagbladet Børsen

Foto: Jens Astrup/Scanpix

”Jeg blev ansat på nøjagtig det kontor, jeg sidder på lige nu – af Jan Cortzen og Leif Beck Fallesen, som begge var chefredaktører på Børsen. Jeg sad der, langhåret og i krøllet skjorte og gummisko, og så tilbød de mig et job som skattejournalist. Noget, jeg på ingen måde, nogensinde, overhovedet havde beskæftiget mig med – jeg er uddannet med speciale i menneskerettigheder og international politik.

Jeg var oprigtigt talt rimelig rådvild i starten, men bare det at komme ind på en rigtig avis var motivation nok til at

give det et forsøg. Jeg lærer det nok hen ad vejen, tænkte jeg. Og det gør man jo. Når man har lært sig grundlæggende færdigheder inden for et område, kan man hurtigt sætte sig ind i nye stofområder.

Den første tid var uoverskuelig. Jeg sad oppe under taget på et lille kontor med skråvægge og tagvindue, og så var det bare at gå i gang med at levere nyheder. Jeg skulle lige knække koden, før jeg fandt ud af, hvad jeg skulle levere i det her job.

Jeg havde heldigvis arbejdet på DR's

ungdomsradio, mens jeg læste, og det gjorde det meget lettere. Så hvis jeg må komme med en opfordring til alle studerende: Få dig et godt, relevant studiejob. Er du tosset, mand, hvor gør det barrieren meget, meget lavere. Det gør det bare.

Senere, da jeg var 30 år, blev jeg udsendt som korrespondent til Bruxelles. Så klippede jeg håret og købte noget ordentligt tøj. Jeg havde fundet ud af, at hvis man ligner en studerende, bliver man opfattet som en studerende.” ■

## MICHAEL JUUL ERIKSEN:

# ”Jeg startede lidt fra nul”

- ▶ **Uddannelse:** Cand.jur.
- ▶ **Første job:** Advokatfuldmægtig (1995)
- ▶ **Nuværende job:** Partner i advokatfirmaet Tommy V. Christiansen

Foto: Martin Sylvest/Scanpix

”Studiet var mit ét og alt, jeg lavede ikke andet. Og det opdagede Tommy, som underviste i skatteret dengang. Han spurgte, om jeg havde lyst at arbejde for ham som student. Det ville jeg, og da jeg blev færdiguddannet, fortsatte jeg som advokatfuldmægtig. Så jeg har aldrig skrevet en jobansøgning i mit liv.

Det var dejligt nok at blive fuldtidsansat – faktisk en hel lettelse. Det var behageligt ikke at have det her konstante eksamenspres længere. Især det sidste halve år på studiet var stressende, fordi jeg skrev speciale,

underviste og arbejdede på samme tid.

Det overraskede mig, at juraen ikke betød mere i arbejdet. Det, jeg havde lært på studiet, kunne jeg i realiteten ikke bruge til helt vildt meget.

På studiet handler det om at sætte sig ind i regler og nå frem til et juridisk rigtigt resultat. I det virkelige liv kommer der en person, som har et problem, og der betyder den menneskelige kontakt utroligt meget. Han skal have tillid til dig – ellers har du bare ikke sagen. Og når du fører sager, betyder psykologien og strategien

langt mere end de juridiske detaljer.

Så jeg startede lidt fra nul, og det var selvfølgelig en udfordring. Men jeg vidste godt, at jeg ikke var 100 meter-mester endnu, så jeg gjorde bare som på studiet og knoklede, indtil jeg lærte det. Jeg tror, det er vigtigt at have en ydmyg tilgang.” ■



# Rusnen er stærk – men rammer hårdt

Hver 12. kan betegnes som decideret afhængig af at arbejde, viser et norsk studie. Men selv om chefer ofte fremelsker arbejdsnarkomanien, er det hverken sundt for helbredet eller kulturen i virksomheden, siger ekspert.

Af *Tine Santesson*

**D**er er hende, som har en søndagshygeaftale med veninderne, men lyver sig syg for at snige sig ind på arbejdet i stedet. Og der er ham, hvis kone har sendt ham til erhvervspsykolog, fordi arbejdet har taget overhånd og skygger for *alt* andet.

Både kvinden og manden mødte erhvervspsykolog Pernille Rasmussen i sin konsultation, da hun skrev bogen 'Når arbejdet tager magten'.

Og det er helt typisk, at det er omgivelserne, der siger stop. Det er sjældent en erkendelse hos arbejdsnarkomanerne selv, medmindre de falder om eller bliver sygemeldt med stress. Og det er endda ikke altid nok, siger Pernille Rasmussen.

"Manden var i konsultation hos mig, fordi han var blevet sendt af konen, men han var også selv motiveret. Han havde ligget i sengen i 10 dage, fordi han havde haft trykken for brystet og et hjerte, der galoperede derudaf. Men efter et par konsultationer kom han så og fortalte, at han havde sagt ja til en forfremmelse – det fortæller bare, hvor svært det kan være at komme ud af arbejdsnarkomani," siger hun.

## Hver 12. er arbejdsafhængig

Ifølge en stor norsk undersøgelse fra Universitetet i Bergen blandt 16.426 voksne i arbejde er næsten otte procent arbejdsnarkomaner. Pernille Rasmussen mener, at billedet også passer på danskerne, fordi vi ligger så tæt på nordmændene kulturelt set.

"Der findes dog ingen danske tal, fordi arbejdsnarkomani ikke er anerkendt som lidelse i Danmark."

Men det *har* omkostninger og konsekvenser – ligesom det har for en alkoholiker, der ikke kan sætte låget på flasken, før den er tom, siger Pernille Rasmussen. Hun understreger dog, at man sagtens kan arbejde mange timer uden at være arbejdsnarkoman.

"Vi kan alle have travlt i perioder – også i længere perioder. Men arbejdsnarkomaner kan simpelthen ikke slippe arbejdet mentalt og har det bedst, når de arbejder. De er ganske enkelt afhængige af arbejdet og snyder sig til at arbejde, så snart de kan komme til det. De har hele tiden et telefonopkald, en mail eller et møde, de bare *skal* deltage i – uanset hvad."



Hun fortæller om en klient, der var på deltid og samtidig aldeles afhængig af sit arbejde.

”Hun snakkede arbejde hele tiden, afbrød sin ferie for at arbejde, og hun ringede uopfordret til sine kollegaer om aftenen.”

Men den næsten sygelige optagethed af arbejdet kan både have psykiske og fysiske konsekvenser, siger Pernille Rasmussen.

”Det kommer til at gå ud over både dit helbred og din livskvalitet. Når du konstant er optaget af dit arbejde, får du ikke restitueret nok, du får ikke dyrket motion, og den mad, du spiser, er ofte usund. Du får ikke plejet dine venskaber og dyrket andre sider af dig selv. Det betyder, at du bliver étbenet. Og hvis det så pludselig ikke går godt på arbejdet, er du meget sårbar, fordi du har satset alt på rød.”

### Det går ud over børnene

Men det er ikke bare den arbejdshungrende selv, det går ud over. Pernille Rasmussen forklarer, at arbejdsnarkomaner ifølge amerikansk forskning har større risiko for at blive skilt, ligesom deres børn er mere udsatte for at få depressioner end børn af alkoholikere.

”Det er overraskende, men hænger formentlig sammen med, at det er svært at være sur på én, der arbejder meget, fordi det er velset i samfundet, mens det ikke er velset at være alkoholiker.”

Men det kan også presse kollegaerne at arbejde sammen med en arbejdsnarkoman, siger Pernille Rasmussen.

”Cheferne elsker dem ofte. Men det kan være med til at skabe en usund kultur, hvor de, der hele tiden er på og altid knokler igennem, får chefens

positive opmærksomhed. Men det er jo dumt – for i sidste ende kan det koste dem dyrt, når arbejdsnarkomanerne begynder at lave mange fejl, fordi de ikke restituerer, eller når de bliver langtidssygemeldt med stress. For alles bedste burde cheferne hellere stoppe dem, inden det går galt.”

*Hvad er det, der gør, at nogle af os ender med at blive afhængige af vores arbejde?*

”Det er svært at svare på. Men amerikanske forskere har fundet ud af, at hvis du har en forælder, der er arbejdsnarkoman, så har du også større risiko for selv at blive det. Andre udvikler arbejdsnarkomanien, fordi de har nogle følelsesmæssige udfordringer, som de har svært ved at tackle.

Arbejdet bliver en tilflugt. Det kan simpelthen være nemmere at være på arbejdet, fordi rollerne typisk er klart definerede, og der ikke er så mange følelsesmæssige ting på spil,” siger Pernille Rasmussen.

Men en arbejdsplads kan også være med til at fremelske arbejdsafhængighed, siger hun.

”Det er svært at sige, hvad der er hønen eller ægget. Om man fx bliver tiltrukket af advokatbranchen, der er kendt for mange og lange arbejdsdage, fordi man har tendensen i sig – ligesom en alkoholiker, der bliver tiltrukket af dårligt selskab og falder i.”

Men hvad med Pernille Rasmussen selv? Er hun blandt de otte procent, der kan betegnes som arbejdsnarkomaner?

”Det er ikke uden grund, at jeg beskæftiger mig så meget med det her. Jeg har selv en rem af huden og skal tvinge mig selv til at holde fri og prioritere andet. Men jeg dyrker sport, har en kæreste og ser mine veninder.

## ER DU SELV ARBEJDSNARKOMAN?

- Du tænker på, hvordan du kan frigøre mere tid til at arbejde.
- Du bruger meget mere tid på at arbejde end oprindeligt planlagt.
- Du arbejder for at reducere følelsen af skam, angst, hjælpeløshed eller depression.
- Andre har opfordret dig til at arbejde mindre, men du lytter ikke til dem.
- Du bliver stresset, hvis du bliver forhindret i at arbejde.
- Du nedprioriterer hobbyer, afslapning og/eller motion pga. arbejde.
- Du arbejder så meget, at det har negativ indflydelse på dit helbred.

Hvis du rangerer ovenstående udsagn på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er aldrig, og 5 er altid, og du scorer 4 eller 5 på fire eller flere udsagn, kan du kategoriseres som arbejdsnarkoman.

Kilde: Universitetet i Bergen

Jeg har dog også perioder, hvor arbejdet fylder rigtig meget, og jeg skærer alt andet fra – men så kommer regningen: Jeg bliver udkørt og uglad. Jeg ved, at jeg kan miste min kæreste på det eller gå ned selv, så min erfaring og forskningen fortæller mig, hvornår det er nok. Men det er et tveægget sværd, for der er jo arbejde ad libitum til os alle sammen.” ■

## Arbejdsnarkomaner har ofte psykiske lidelser

Et stort norsk studie fra Universitetet i Bergen blandt 16.426 voksne i arbejde viser, at hver tredje, der kan betegnes som arbejdsnarkoman, også har en psykisk diagnose.

32,7 procent havde symptomer på ADHD, mens kun 12,7 procent af dem, der ikke var arbejdsnarkomaner, havde de samme symptomer. OCD og angst var også mere udbredt hos de arbejdsafhængige end blandt de øvrige deltagere.

# Hvis jeg ikke brugte al energi på arbejdet, hvem var jeg så?

**Henrik Enegaard Skanderup** så sig selv som direktøren 24-7. Han var i en rus, når han arbejdede. Det kom foran alt andet. Han *blev* sit job.

Af *Tine Santesson* / Foto *Jacob Nielsen*

**D**et skete ikke på én gang, men kom langsomt snigende. Finanskrisen kørte på højtryk, og Henrik Enegaard Skanderup arbejdede i bygge- og ejendomsbranchen som adm. direktør for Kuben-koncernen med 350 medarbejdere under sig.

Det var en presset branche, men det gjorde det også spændende. Forsøget på at manøvrere gennem nedgangen og modgangen gav Henrik Enegaard Skanderup et kick.

”Jeg begyndte med at arbejde en aften eller to, når børnene var lagt. Så inddrog jeg en aften mere, og til sidst arbejdede jeg hver aften og også i weekenderne. Det blev sådan, at når jeg søndag morgen stod foran spejlet med morgenhår, så var det billedet af direktøren med slips og jakkesæt, jeg så for mig. Og jeg gik da også lige direkte fra badeværelset og ind til computeren.”

Henrik Enegaard Skanderup mødte forståelse fra familien og omgivelserne, da han i små nøk lod arbejdet fylde mere og mere for til sidst nærmest at lade det fylde alt – han var jo i front for en organisation i modvind, som han gerne ville hjælpe ud af krisen. Han skruede også markant ned for nattesøvnen, for så var der mere tid at arbejde i.

Han klagede ikke. Han nød det faktisk.

”Det er nemt at pege fingre af en arbejdsnarkoman, men når først man kommer ind i sådan et flow,

giver det en rus. Dét at præstere og kunne nå sine mål giver én noget på et egoistisk plan – en helt særlig selvtilfredsstillelse,” fortæller Henrik Enegaard Skanderup.

## Fyring blev en redning

Men på et splitsekund ændrede det hele sig. Et møde med Kubens bestyrelsesformand resulterede i en fyring. Virksomheden skulle splittes op, og Henrik Enegaard Skanderup var ikke en del af den nye plan.

Det er aldrig rart at blive fyret, og for en mand, der er vant til, at alle vågne timer handler om arbejde, er det slet ikke sjovt, siger han.

”Det var hårdt at stoppe så brat. Det gjorde naller psykisk at blive revet ud af flowet. For hvis jeg ikke var ham, der brugte al sin energi på arbejdet – hvem var jeg så?”

Langsomt kom Henrik Enegaard Skanderup dog til sig selv. Og han kom også til en ny erkendelse.

”Jeg indså, hvor meget jeg kunne have mistet, hvis jeg bare var fortsat med snuden i sporet. Jeg nåede heldigvis aldrig at gå ned fysisk og mentalt – jeg blev reddet af gonggongen, da jeg blev fyret. Men var jeg ikke blevet sagt op, var både familie, ægteskab og helbred formentlig røget. I familien er vi enige om, at det reddede meget, at jeg kom ud af loopet.”



Selv om søndagen gik Henrik Enegaard Skanderup direkte til arbejdscomputeren, så snart han stod op.

## Det ligger i DNA'et

Henrik Enegaard Skanderup siger, at han nok er lidt disponeret for at ende som arbejdsnarkoman.

”Jeg tror, det er noget, der ligger i éns DNA, at når man får en stor og spændende udfordring, så går man *all in*.”

Det er en 10 kilo lettere Henrik Enegaard Skanderup, der nu igen kører på vejens cykelhold. Han er også blevet hjælpetræner for sin datters fodboldhold.

I dag er han selvstændig og arbejder som professionel bestyrelsesformand for seks virksomheder og har også en enkelt bestyrelsespost. Han arbejder ikke mere end 30 timer om ugen – han vil gerne op på 37 timer om ugen, men så heller ikke mere.

”Jeg tjener måske halvdelen af, hvad jeg gjorde før – and so what! Jeg har et spændende, udfordrende og givende arbejde, men jeg er helt bevidst om, at det aldrig mere skal tage fokus fra mine vigtigste prioriteter: Kone og børn, familie, venner og fritidsaktiviteter.” ■

“Det er vigtigt for mig, som direktør, at Grønlands  
Selvstyre som arbejdsplads skaber gode  
arbejdsbetingelser for medarbejderne, så vi i  
fællesskab kan levere solide beslutningsoplæg  
til Naalakkersuisut.  
I det lys er vi også blandt dem, der arbejder for  
demokratiet.”

**Mininnguaq Kleist**

Direktør Formandens Departement



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

**NAALAKKERSUISUT**

GOVERNMENT OF GREENLAND



Marie-Louise Thøgersen, Charlotte Clausen, Marianne Petersen og Iben Krog Rasmussen vil gennem analyser, debatarrangementer og indlæg i medierne forsøge at skabe balance mellem fødevareproduktion og brugen af Jordens ressourcer.



# Studenterforening bliver til tænketank

Fire unge kvinder står bag ny tænketank, der skal bløde fronterne op i skyttegravskrigen mellem landbrug og miljøforkæmpere. Blandt andet vil de give forbrugerne indblik i, at dyrevelfærd ikke nødvendigvis er godt for klimaet.

Af **Mads Matzon** / Foto **Petra Kleis**

**Ø**kologisk frilandskylling eller vakuumpakket frysekylling? Hvad lyder bedst? Ifølge Marie-Louise Thøgersen kommer svaret an på, om du vægter klima eller dyrevelfærd højest, da frilandskyllinger er større klimasyndere, fordi de bruger mere plads og spiser mere end de konventionelle kyllinger. For at få en mere nuanceret debat omkring miljø, klima, natur og fødevarerproduktion har hun sammen med tre andre stiftet tænketanken Frej.

## ? Hvorfor har I startet en tænketank?

”Vi begyndte egentlig som en studenterorganisation på Statskundskab i København. Vi var trætte af, at der ikke var fag om fødevarerpolitik på studiet. Der var ét om miljø og ét om klima, men man kan ikke diskutere de to emner uden at tage fødevarerproduktionen i betragtning, da omkring 30 procent af klimabelastningerne kommer fra landbruget. Vi lavede derfor flere debatarrangementer på studiet om fx pesticider og økologi. Der kom mere end 100 til alle arrangementerne. Vi fik forskere og interessenter til at komme og belyse sagerne fra flere vinkler.”

## ? Hvordan?

”Fx i forhold til pesticider, hvor vi prøvede at se mere sagligt på sagen i stedet for bare at sige,

at det er forfærdeligt at bruge dem. Hvorfor bruger man pesticider, og hvad er alternativet? Vi så både på produktionsvinklen og miljøvinklen for at få et nuanceret indblik i problematikken.”

## ? Hvordan blev I så til en tænketank?

”Vi fik utrolig mange positive tilbagemeldinger fra både politikere, interesseorganisationer og forskere, der mente, at vi kunne drive dette til noget større. Det, vi havde gang i, var simpelthen for vigtigt og interessant til ikke at videreudvikle, og det er så blevet til Frej.”

## ? Hvad er jeres mission?

”Vores mission er, at man samtænker hensynet til klima, miljø, natur og dyrevelfærd med produktionen af fødevarer. I dag findes der ikke en eneste aktør, der samtænker alle de her ting. Enten arbejder man for miljøet, for landbruget eller for dyrenes velfærd. Vi arbejder for det hele. Det er man nødt til, for der er ofte et *trade-off* mellem dem, og det er her, at man er nødt til at prioritere politisk. Der mener vi, at vi har en stor rolle at spille.”

## ? Så I mener, at der er en fastlåst situation?

”Forholdet mellem landbruget på den ene side og klima- og miljøfolk på den anden minder mest af alt om en skyttegravskrig, hvor der ikke er

den store forståelse for modpartens argumenter. Det handler for de eksisterende aktører om at please deres medlemmer. Der kan vi som en organisation uden medlemmer bedre forholde os sagligt til tingene og finde løsninger, der går på tværs af interesser og hensyn. Vi kan sige, hvad der er bedst for samfundet.”

## ? Er I ikke ret unge i forhold til at starte en tænketank?

”Vi ser det som en styrke, at vi er unge og naive og tør tænke tingene anderledes. Desuden har de eksisterende aktører på området stort set kun fat i gamle mennesker og svært ved at fange de unge. Der har vi en fordel.”

## ? Hvordan er I opbygget?

”Ud over os fire stiftere har vi frivillige med forskellige studiemæssige baggrunde tilknyttet, og vi har netop ansat Iben Krog Rasmussen (medstifter) som studentermedhjælper. For os er det vigtigt, at vi er tværfaglige, så vi ser tingene fra flere vinkler. Vi har også oprettet et Advisory Board, der tæller prominente medlemmer fra både universiteter, miljøorganisationer og landbruget.” ■

### TVÆRFAGLIG TÆNKETANK

De fire stiftere af Frej har forskellig baggrund: To er fra statskundskab, en læser cand.merc., og en læser cand.ling.merc.

# *Sig altid ja!*

**Linda Warner** har altid grebet chancen, når den var der. Den danske jurist bor og arbejder i dag i Dubai, hvor hun er chef for Deutsche Banks compliance-afdeling i Mellemøsten og Afrika. Et job, som – ud over en stribe kompetencer – stiller særlige krav til hendes arbejdsgarderobe.

Af Birgitte Aabo / Foto Christina Leth



Allerede som barn var Linda Warner fokuseret på at få en uddannelse, der kunne give et spændende arbejdsliv og en god indtægt.

Har du fået et jobtilbud og er i tvivl, om du kan klare det, så sig ja.”

60-årige Linda Warner fik selv det råd som ung og har fulgt det gentagne gange i sin karriere, hvoraf mere end 25 år er tilbragt uden for Danmark. I Grønland, England, på Kanaløerne, i Spanien og nu i Dubai, hvor hun i de seneste godt to år har været Regional Head of Compliance for Mellemøsten og Afrika i en af verdens største banker, Deutsche Bank.

”Jeg har ikke selv søgt job siden engang i 90’erne. Siden er jeg blevet headhunted, og i nogle situationer har jeg været lidt overvældet og tænkt: ’Hold da op, det er jeg ikke sikker på, at jeg kan klare.’ Erfaringen har vist mig, at det nok skal gå – de første tre måneder bliver hårde, men du kan godt, når du skal. Det er om at gribe de chancer, der melder sig,” konstaterer Linda Warner, som djøfbladet møder på et hotel under et af hendes årlige familiebesøg i Aarhus.

Der er udsigt til silende regn gennem mødelokalets panoramavinduer, men hun er vant til konstant varme i Dubai, så et temperaturfald er ikke uvelkomment.

### Mønsterbryder

Allerede fra barnsben stod det klart for Linda Warner, at det var vigtigt at få en uddannelse, som kunne sikre et spændende arbejdsliv og en fornuftig indtægt.

”Min mor var hjemmegående og min far købmand, men han gik konkurs, da Irma åbnede i nabolaget i Lyngby. Jeg oplevede, hvordan det var at vende hver en femøre, og ville noget andet. Måske kom inspirationen til netop

jura fra tv – jeg så tv-serier som ’L.A. Law’, og ingen advokater så ud til at mangle noget materielt. Samtidig har jeg en meget god hukommelse – jeg kan nærmest affotografere en side – så jeg ville ikke få problemer med udenadslæren.”

Da hun var færdig med studiet i 1981, viste det sig hurtigt at være en kæmpefordel, at hendes engelskfødte mor havde sikret hende evnen til at begå sig lige godt på dansk og engelsk.

Den unge jurist blev ansat i Energiministeriet, og hendes andet modersmål var med til at sikre hende udlandsture som repræsentant for Danmark.

### Grønland og jydebrødre

Trods spændende rejseaktivitet følte Linda Warner, at hun brugte juraen for lidt, og søgte over i Justitsministeriet, hvor hun snart blev tilbudt job som politifuldmægtig i Nuuk.

”Der var nok ikke mange, der havde lyst til den tjans, så jeg fik budet, selv om jeg var nyansat. Vi var to politifuldmægtige, og der var meget vold. Der var nok at gøre med at vurdere sager og møde i retten. Ikke alle respekterede uden videre en 27-årig kvinde, det måtte jeg arbejde lidt for. Men Grønland var også skiløb om vinteren, fisketure, når isen brød, og turné rundt og besøge alle politifolkene i bygderne til kaffemik.”

Efter to år vendte hun hjem til Danmark, hvor hun i syv år arbejdede i Bagmandspolitiet. Bl.a. brugte hun en årrække på retssager i den omfattende

sag om Jydebrødrene, som var sigtet for bedrageri og mandatsvig. Hun nåede også at arbejde lidt med på sagen om Nordisk Fjer, før hun sammen med ægtefællen, der også er jurist, besluttede sig for at rejse til London. Her læste hun i to år, før hun fik job i det engelske finansstilsyn.

”Jeg havde opholdt mig meget i England som barn og ville afprøve muligheden for at arbejde i landet. Jeg tog en master i ’international finance’ i London og derefter yderligere en eksamen, så jeg kunne kalde mig ’solicitor’. Eftersom jeg har engelsk efternavn og taler uden accent, tænkte ingen over, at jeg er dansk. Det var klart en fordel.”

### Spild af tid at arbejde over

Men det er også en fordel at have dansk baggrund, oplever hun.

”Vi er meget demokratiske, også i arbejdssammenhænge, og det mener jeg er en styrke som leder, eksempelvis

i forhold til at uddelegere opgaver og være villig til at høre andres input. Det har jeg aldrig haft problemer med.”

Lederevernerne er bl.a. blevet testet på Kanaløerne i den Engelske Kanal, hvor hun fik tilbudt job som chef for compliance – altså den afdeling, der holder øje med, at reglerne

overholdes, så fx hvidvask forhindres – for investerings- og forsikringsvirksomheden Old Mutual International. Stillingen krævede bopæl på Guernsey, som hverken hun eller ægtefællen havde besøgt.

“MANGE KOLLEGER BLEV HÆNGENDE FOR AT VENTE PÅ, AT CHEFEN GIK HJEM. MEN DE BLEV IKKE HURTIGERE FORFREMME END JEG”





”Jeg fik beskeden ’Jobbet er dit!’, men måtte udbede mig betænkningstid, så vi kunne nå at besøge øen. Vi blev forelsket i den i løbet af en enkelt weekend og havde fem dejlige år dér,” siger Linda Warner, der sammen med sin mand altid har været meget opmærksom på at være udadvendt og få et socialt liv opbygget omkring sig, hvor hun har arbejdet.

”Vi tjekker eksempelvis i lokalavisen, hvad der er af foreninger, som kan være en god indgang til at møde nogle mennesker. Christen og jeg er et team, og vi har været enige om at bruge de muligheder, mit job har åbnet, og bo forskellige steder. Det var ikke en beslutning fra starten, at mit job skulle styre, hvor vi tog hen, men sådan blev det med tiden, og han har været helt enestående til at bakke mig op.”

Til gengæld har hun selv gjort sig umage med at være hjemme kl. 18, uanset hvilken stilling hun har bestridt:

”Som hovedregel bør det være muligt at holde sit arbejde inden for normal arbejdstid. Det har jeg altid forsøgt at efterleve. Som yngre gik jeg også til tiden, mens mange kolleger blev hængende i to timer yderligere for at vente på, at chefen gik hjem. Men de blev ikke hurtigere forfremmet end jeg,

så det var spildt tid. Som chef er jeg ofte den første, der går hjem – også for at sætte et godt eksempel.”

#### **Styr på compliance**

Efter fem år på Guernsey rakte arbejdstilladelsen ikke længere, og parret tog en afstikker til Spanien, hvor Linda Warner arbejdede på Gibraltar, inden Deutsche Bank, der har omkring 100.000 ansatte, gav hende et tilbud.

”På det tidspunkt havde jeg opbygget et renommé som én, der kunne hanke op i compliance, når der var behov for det. Og det behov var opstået for Deutsche Bank på Kanaløerne, som jeg jo kendte så godt.”

Denne gang boede parret på Jersey, og i den periode kom adoptionen af deres kinesiske adoptivdatter, Emily, også på plads efter syv lange års ventetid.

”Jersey var et godt sted for Emily, da vi fik hende som tre-årig, et lille og trygt miljø. Men da jeg fik tilbudt stillingen i Dubai, blev vi også enige om, at det ikke kun ville være spændende for os – det ville også give Emily et bredt kulturindblik og give hende mulighed for at gå på en rigtig god international skole.”

Linda Warner vidste, at der ventede forskellige problemer på compliance-

fronten i Dubai, da hun tiltrådte i 2014, men hun havde efterhånden prøvet det nogle gange:

”Når jeg begynder et nyt sted, lægger jeg ud med at tale med medarbejdere. Ofte er der problemer, fordi der ikke er nok personale, eller de ikke har klart definerede opgaver – og det er en vigtig forudsætning for at skabe den rigtige kultur og få den til at brede sig i virksomheden. Når det er på plads, taler jeg med finanstilsynet, fortæller dem, hvad vi vil gøre, og bliver ved at holde dem orienteret, gerne til de er trætte af mig. Jeg forlanger også at have fast plads ved bordet på højeste niveau i de virksomheder, jeg arbejder i, og at mine beslutninger bliver respekteret. Hvis jeg har sagt nej til en kunde, skal ingen forsøge at argumentere imod det.”

#### **Usynlig i Saudi-Arabien**

Alt det havde hun prøvet nogle gange, men hun var spændt på, hvordan det ville være at agere som kvinde, specielt som kvindelig chef, i Mellemøsten.

”Et af de lande, jeg har mest rejseaktivitet til, er Saudi-Arabien, hvor jeg har både mandlige og kvindelige ansatte – unge kvinder må godt arbejde, hvis de har tilladelse fra deres far. Det har ikke givet mig problemer at træde



Linda Warners arbejdsgarderobe rummer tre gulvlange sorte kjoler. Når hun rejser til Saudi-Arabien, skifter hun til den såkaldte 'abaya' i flyet.

ind i cheffrollen, og mændene har endda sagt, at jeg er den bedste chef, de har haft. Vi har gensidig respekt for hinanden, og fordi jeg engang roste nogle dadler, jeg fik serveret til kaffen, venter der nu 10 kilo dadler fra den enes have til mig på skrivebordet, hver gang jeg kommer.”

Men det kræver omtanke og tilpasning at begå sig. Nu har Linda Warner tre gulvlange, sorte kjoler med høj hals og vide ærmer i sin arbejdsgarderobe:

”Når jeg rejser dertil, skifter jeg altid til abaya i flyet, men ingen hovedbeklædning. I lufthavnen bliver jeg totalt ignoreret af omgivelserne. Engang kunne jeg ikke finde min chauffør, men der er ingen, der af sig selv spørger, selv om jeg tydeligvis har brug for hjælp – og jeg kan som kvinde ikke selv spørge nogen.”

Det var også en speciel oplevelse for Linda Warner at møde i finanstillstyret i Saudi Arabien i sin abaya:

”Jeg er vant til én slags arbejdsuniform, når jeg er professionel, og her sad jeg i en anden og meget uvant, en lang kjole med vide ærmer, over for 10 mænd i fuld lokal klædedragt med tørklæder osv. Jeg blev spurgt, hvad jeg ville drikke, te eller kaffe, og ønskede, at jeg vidste, om det var normen at takke ja eller nej. Jeg bad om te, og så skulle deres leder og alle de øvrige også have te. Det er et meget hierarkisk system, så havde jeg sagt kaffe, tror jeg, alle andre havde taget det samme.”

I Dubai er der også hensyn at tage, men ikke i samme omfang.

”Som kvinde skal jeg dække skuldre og knæ og ikke kysse offentligt eller gøre andet, der vækker anstød. Jeg kunne godt gå rundt i Dubai på gaden, men i praksis gør jeg det meget lidt på grund af varmen.”

#### Tilbage til Danmark

I vinterhalvåret falder temperaturen til 25-30 grader, og Linda Warner og

hendes familie har fundet ud af, at ørkenen omkring Dubai har sin egen charme. De tager derud og griller og har også overnattet i telt.

”Vi har fået mange forskellige oplevelser med os ved at tage chancen med en international karriere. Så hvis man går med de overvejelser, er det bare om at komme af sted, måske for en kortere periode. Når man er så længe væk fra Danmark, som vi har været, har det også omkostninger. Vi er gået glip af mange påskefrokoster og fødselsdage, ikke været en del af det almindelige familieliv herhjemme. Det kræver også en indsats at bevare kontakten til gamle venner – som da jeg fløj hjem fra Dubai kun for at deltage i et 40-års-studenterjubilæum.”

Om nogle år regner familien med at vende tilbage til Danmark, som Emily

*“FORDI JEG ENGANG ROSTE NOGLE DADLER, JEG FIK SERVERET, VENTER DER NU 10 KILO DADLER TIL MIG PÅ SKRIVEBORDET, HVER GANG JEG KOMMER”*

Linda Warner

endnu kun har været gæst i få gange:

”Jeg kan ikke blive ved at arbejde på dette niveau mange år frem, og vores rødder er i Danmark. Vi vil gerne have, at Emily får en stærkere tilknytning, og tilbage til familie og venner. Vi regner med at bosætte os her i Aarhus, hvor min mand har familie. Det bliver selvfølgelig en tilvænnning at komme tilbage efter så mange år og samle op – vi hænger nærmest stadig fast i, at rigtig dansk mad er boller i karry.” ■



## LINDA WARNER

- 60 år.
- Opvokset i Gentofte, jurist fra Københavns Universitet.
- Fuldmægtig i Energiministeriet, søgte derfra over i Justitsministeriet.
- Politifuldmægtig i Nuuk i to år, frem til 1985.
- Kortvarigt ansat i bedrageriafdelingen under Københavns Politi og derefter syv år i Bagmandspolitiet.
- I 1992-93 tilegnede hun sig LL.M. i International Law på King's College London.
- Blev i London i 10 år med jobs hos det engelske finanstilsyn og som legal director i Merrill Lynch Investment Managers.
- Fra 2003 og fem år frem var hun chef for compliance, legal and risk på Kanaløerne for Old Mutual International. Derefter ansat af Deutsche Bank, først med ansvar for compliance på Kanaløerne, derefter i sin nuværende stilling i Dubai med ansvar for Melleøsten og Afrika.
- Bosat i Dubai med sin ægtefælle, jurist Christen Høgsberg, og deres datter, Emily.

## UDFLYTNING:

# 85 procent af jobbene går til nyansatte



I oktober holdt skatteminister Karsten Lauritzen og erhvervs- og vækstminister Troels Lund Poulsen pressemøde om status på udflytningen. Det foregik hos Statens Administration i Hjørring.

Regeringen indrømmer nu, at udflytningerne af statslige arbejdspladser giver uacceptable sagspukler på grund af opsigelser. I hvert fald enkelte steder.

Af Eva Bøgelund / Foto Henning Bagger/Scanpix

**I** alt 1.126 af de 3.900 statslige arbejdspladser, som skal flytte fra København og ud i landet, er nu her et år efter lanceringen af planen flyttet. Det fortalte erhvervs- og vækstminister Troels Lund Poulsen for nylig på et statusmøde i den udflyttede Statens Administration i Hjørring.

14 pct. af de flyttede arbejdspladser er besat med medarbejdere, der enten er flyttet med eller pendler til jobbet. Det viser en optælling fra sidst på sommeren, oplyste ministeren. Det betyder, at 85 pct. af medarbejderne i de nye myndigheder er nyansatte.

Det er samme tal, som Djøf kom frem til ved en spørgeskemaundersøgelse i oktober 2015. Her blev de cirka 1.500 Djøf-medlemmer, som er direkte berørt af flytningen, spurgt om deres planer. 15 pct. svarede, at de ville flytte med jobbet eller pendle. Resten – altså 85 pct. – ville søge nyt job.

## Ufinansieret regning

Den massive udskiftning af medarbejdere i myndighederne bekymrer Djøf.

”Det medfører helt åbenlyst et tab af

viden, erfaring og produktivitet på den korte bane,” siger Djøfs formand, Lisa Herold Ferbing.

Dertil kommer den ubetalte flytte-regning. Troels Lund Poulsen opgjorde på statusmødet udgifterne til p.t. knap en mia. kr., men regeringen har kun sat 400 mio. kr. af.

Lisa Herold Ferbing advarer mod, at regningen betales med nedskæringer og besparelser både på de arbejdspladser, der flytter, og i resten af statsadministrationen.

”Det vil være en høj pris at betale for målet om et Danmark i bedre balance.”

## Sparer dyr husleje

Regeringen pointerer omvendt, at udflytningen sparer husleje i København, og man derudover er på vej med en plan for at samle statslige arbejdspladser i København på færre lokaliteter – hvilket forventes at give en huslejesbesparelse på 100 mio. kr. årligt. Men samtidig dårligere pladsforhold for medarbejderne, som det lyder fra statsansatte på nogle arbejdspladser, fx i Danmarks Statistik.

Regeringen indrømmer nu samtidig åbenlyst, at der er ’enkelte steder’, hvor afgang af erfarne medarbejdere har givet en ’uacceptabel stor sagspukkel’.

Det gælder bl.a. i Natur- og Miljøklagenævnet, som 1. januar 2017 skal være flyttet til det nye Nævnenes Hus i Viborg. Her griber regeringen nu til lommerne og indsætter midlertidigt ekstra medarbejdere – og i tilgift skal der trækkes på Kammeradvokaten.

Det har ikke været muligt at få oplyst fra Troels Lund Poulsen – som ifølge Vækst- og Erhvervsministeriet er den eneste, der udtaler sig om flytteplanen – hvilke øvrige udflytningsberørte institutioner der er ramt af uacceptable sagspukler. ■

## Djøf følger op

Djøf gennemfører i november en ny undersøgelse blandt de flytteberørte djøfere. De bliver bl.a. spurgt om, hvordan flytningen har påvirket deres arbejde og sagsbehandlingen.

# Det er ikke en ny avis



– det er en genvej til dit næste job

---

Få et hurtigt overblik over de mest attraktive jobs lige nu

---

Så du Djøfs jobavis, der udkom første gang den 29. oktober? I jobavisen kan du se nogle af de mange nye og spændende karrieremuligheder. Men ikke nok med det. Du kan også læse om de nyeste bevægelser på jobmarkedet, om hvordan du optimerer dine chancer og virkeliggør dine

ambitioner, plus en hel del mere. Jobavisen leveres direkte til alle erhvervsaktive medlemmer. I jobavisen finder du kun virksomheder, der søger veluddannede kompetencer. Det gør Djøfs jobavis til markedets stærkeste indgang til nogle af Danmarks mest kompetente medarbejdere.

# Jurastudierne halter efter

God digital forvaltning kræver gode juridiske indspark. Men danske jurister mangler digitale kompetencer, og vi uddanner dem ikke i det. Det gør de til gengæld i rigt mål i Norge og Sverige.





Hanne Marie Motzfeldt underviser kommende jurister i digital forvaltning.

Af Eva Bøgelund / Illustration Mikkel Henssel

**A**djunkta på jura på SDU, ph.d. Hanne Marie Motzfeldt, kører hvert 3. semester et kursusfag i videregående forvaltningsret med digital forvaltning som fast tema.

Hun har åbnet faget også for statskundskabsstuderende, og de er myldret til, så holdet er endt med at blive næsten halvt stud.scient.pol.ere og et af de helt store valgfri fag på SDU.

”De studerende har fattet, at det her er noget, som de skal bruge, når de kommer ud. De sidder på kanten af stolene for at få det hele med.”

Det er helt nødvendigt, at forvaltningsjuristerne får flere digitale kompetencer med sig fra studiet end i dag, fastslår hun. De vil møde en fremtidig forvaltning, hvor ikke fuldmægtige, men it-systemer sagsbehandler og ofte også træffer afgørelsen over for borgerne.

”Det juridiske indspark er samtidig vitalt for, at den digitale forvaltning bliver god forvaltning. Det skal sikres, at vi får de hæderkronede værdier fra den manuelle forvaltning med over i den digitale verden,” siger hun.

”Ikke bare i processen, hvor ny lovgivning bliver gjort såkaldt ’digitaliseringsklar’. Juristerne skal også være med, når systemerne designes, for i den digitale verden bliver borgernes retsstilling reelt fastlagt, når it-systemet programmeres.”

### Jurister skal styre digitaliseringen

”Hvis vi uden videre overlader udviklingen til programmørerne ude

hos den private it-leverandør, så skubber vi ansvaret fra os – og det går galt,” siger Hanne Marie Motzfeldt.

En af de meget omdiskuterede offentlige it-skandaler – Skats nu skrottede inddrivelsessystem, EFI – illustrerer det. Her havde man bl.a. ikke fået lagt den lovfastsatte forældelsesfrist ind, hvorpå it-systemet systematisk spyttede forkerte afgørelser ud.

Eller med et mere simpelt eksempel: Digital pladsanvisning til dagsinstitutioner som et bookingsystem.

”For de 90 pct. af forældrene er det en superpraktisk og efterspurgt løsning, og vi kommer til at se meget, meget mere af samme slags. Men hvad

med de 10 pct. af børnene, som har særlige behov – handicap, sprog, udfordrede familier – som der skal tages hensyn til ved pladsanvisningen? Juristernes opgave er at sikre, at systemet

kan rumme dem – eller får dem henvist til manuel behandling.”

Derfor skal fremtidens jurister kunne forudse alle retlige aspekter i en digital sagsbehandlingsproces – og være med til at styre udviklingen af it-løsningerne.

### Vores nabolande er foran

”I Norge og Sverige er jurastudierne langt foran os med at forberede de studerende på den digitale verden,” siger Hanne Marie Motzfeldt.

På Stockholms Universitet er faget retstinformatik obligatorisk.

”De studerende lærer her om jura og brug af informations- og kommunikationsteknologi. Det er både it-sagsbehandlingsystemer, smartphones og dit sundhedsarmbånd,” forklarer hun.

## ”De studerende sidder på kanten af stolene for at få det hele med”

Hanne Marie Motzfeldt

Samtidig har Norge og Sverige stærke forskningsmiljøer. Svenskerne har ’The Swedish Law and Informatics Research Institute’ og Norge ’Senter for rettsinformatikk, SERI’ – begge samarbejder med myndigheder og private virksomheder.

”Forskning og undervisning hænger uløseligt sammen, og vi har ikke et tilsvarende forskningsmiljø herhjemme. Men med de krav, der bliver stillet til universiteterne i disse år, kan vi ikke bare lige løfte det her selv,” understreger hun.

Det vil nok kræve et samarbejde med universiteterne imellem, så man får samlet de kræfter på området, som i dag sidder spredt. Samtidig skal man have eksterne parter som fx Digitaliseringsstyrelsen, KL, Danske Regioner og private spillere med, så forskerne får den nødvendige viden om, hvad der helt aktuelt sker i marken, påpeger hun.

### Slotsholmen har forsømt opgaven

Direktør i Digitaliseringsstyrelsen Lars Frelle-Petersen er enig.

”Internationalt set er Danmark førende med offentlig digitalisering. Derfor har vi et behov for at få nogle svar på de udfordringer, som udviklingen giver. Men det er ikke det danske forskningsmiljø, som leverer til os for øjeblikket.”

Han er til gengæld helt klar på, at myndighederne må bidrage til at få et forskningsmiljø op at stå.

”Det vil vi fra Digitaliseringsstyrelsens side være meget interesseret i. For det peger også tilbage på os selv. Som aftagere skal vi bruge kræfter på, at kandidaterne kommer ud med digitale kompetencer. Den opgave har vi fra centraladministrationens side nok forsømt.” ■



# Lønfest for de digitale



Centraladministrationen mangler over hele linjen folk, som kan tackle den digitale udvikling. Hvis djøferne ikke er klar, står andre på spring, siger Digitaliseringsstyrelsens direktør **Lars Frelle-Petersen**.

Af Eva Bøgelund / Foto Agnete Schlichtkrull

**H**os os falder overvægten af djøfere lige nu til fordel for højtuddannede med specialkompetencer inden for it. For vi har brug for folk, der på højt niveau kan arbejde med den digitale dagsorden, og fordi de er en knap ressource, så ser vi, at lønningerne lige nu ryger opad til dem, der kan det.”

Sådan lyder det fra Lars Frelle-Petersen, direktør i Digitaliseringsstyrelsen, som er Finansministeriets fremskudte forpost i arbejdet med at digitalisere det offentlige Danmark.

For nylig var Erhvervs- og Vækstministeriets departementschef Michael Dithmer ude med samme budskab: 'Centraladministrationen har for få, som er stærke på det digitale, men om ti år har vi flere – og hvis djøferne ikke får det lært, så bliver det nogle andre'.

Lars Frelle-Petersen slår fast: I dag kan man på mange områder ikke skelne mellem at arbejde med ny lovgivning og at arbejde med digitalisering.

”Der er et stærkt, stærkt stigende behov for, at vi over hele linjen får folk ind, som kan hjælpe med at tackle hele den digitale omstilling, vi skal igennem. Hvis ikke djøferne er klar, så vil andre som ingeniører og folk fra IT-Universitetet byde sig til.”

## Især jura halter efter

Han efterlyser et langt større fokus på det digitale på Djøf-uddannelserne, herunder ikke mindst på jura.

”Her i huset bruger vi en hel del kræfter på at lære vores nye jurister op i, hvad det vil sige at arbejde med en digital dagsorden. Så ligesom vi ikke uddanner smede til at slå på en ambolt, kan vi heller ikke blive ved med kun at uddanne jurister og andre til en analog verden.”

Eftersom Digitaliseringsstyrelsens opgave er at bære den digitale dagsorden frem, har Lars Frelle-Petersen brug for jurister, som kan udfordre de andre myndigheders jurister på at gøre juraen administrerbar i en digital hverdag.

”Vi skal lave langt mere digitaliseringsklar lovgivning fremover. Ellers kan det blive samfundsmæssigt kostbart og meget svært. Det er et kæmpeproblem, som vi jo også har set udmøntet i nogle store it-systemer, hvor man satte strøm til en for kompleks lovgivning og derfor naturligt fik opbygget helt kolossalt komplicerede systemer, som det gik galt med.”

*Dine jurister skal luge ud i barriererne for nem digitalisering – fx besværlige retlige principper om partshøring og skøn?*

”Det handler ikke om, hvad der er besværligt. Dét, der er en helt særlig efterspørgsel efter, er jurister, som kan arbejde i grænsefeltet, hvor vi både værner om de juridiske principper og retssikkerheden – og tænker digitalt.” ■

## 3 skarpe

### ... til Lars Frelle-Petersen

#### ► Du er cand.scient.adm. fra RUC – hvad ville du selv gøre, hvis du læste i dag?

”Jeg ville helt sikkert sørge for at få noget digitalt ind. Hvis ikke jeg kunne få det på min egen uddannelse, ville jeg tage nogle fag et andet sted, fx IT-Universitetet. For så vil jeg være en langt bedre vare, når jeg kommer ud.”

#### ► Skal djøfere lære at kode?

”Nej. Det er altid godt at vide noget om kodning, men basalt handler det om at have en forståelse for, hvordan it-systemer bygges og fungerer. Det ville være fantastisk, hvis flere djøf-studerende fik det.”

#### ► Hvad er specielt vigtigt for jurister?

”Igen: At de ved, hvordan it-systemer bygges. De love, de skriver, skal omsættes til koder af it-folk, og dér har vi et oversættelsesproblem. Det er oversættelsen, som et langt stykke hen ad vejen afgør, om vi får intentionen med lovgivningen ind i maskinen. Så hvis de to parter ikke forstår hinanden, går det galt. Begge parter skal komme hinanden i møde, men jeg tror altså, at det er noget, som jura-uddannelserne skal se på.”





# Kammeradvokaten sætter strøm til reglerne

Det er sælgers marked for jurister, som kan gøre ny lovgivning digitaliseringsparat. Kammeradvokaten specialiserer sine folk i at rådgive staten om krydsfeltet mellem jura og maskine.

Af Eva Bøgelund

**V**i søger en erfaren jurist, som kan yde kompleks rådgivning om sagsbehandling og digitalisering i større og mindre projekter’.

Jobannoncen ligger på Kammeradvokatens hjemmeside, og det gør den, fordi Kammeradvokaten hjælper kunder i staten med at udvikle digitale selvbetjeningsystemer og automatiske afgørelsessystemer.

Kort sagt, hvordan man sætter strøm til eksisterende regler, og hvordan man laver digitaliseringsparat lovgivning, forklarer managing partner hos Kammeradvokaten, Tomas Ilsø Andersen.

”Jobannoncen er udtryk for, at markedet – som jo her også er staten – kræver, forventer og efterspørger jurister, der har forstand på krydsfeltet mellem på den ene side regler og på den anden side automatiserede processer.”

Den type jurist henter man ikke i bundter som hyldevarer fra jurastudiet. Derfor videreuddanner og specialiserer Kammeradvokaten selv deres advokater til det.

”Eftersom effektiviseringsdagsordenen kører non-stop i staten, er det et marked i vækst for sådan nogle som os. Men det er samtidig klart – som Erhvervs- og Vækstministeriets departementschef for nylig påpegede det – at der i staten er et behov for, at statens egne djøfere er i stand til at tænke i digitaliseringsbaner, hver gang de går til en opgave.”

## Lovgivning skal tænkes digitalt

For specielt juristerne er opgaven at sikre, at lovgivningen – allerede når den går over i Folketinget som forslag til vedtagelse – er digitaliseringsparat. Det vil sige, at den er tænkt, så den i videst muligt omfang kun fordrer automatiserede processer, når den træder i kraft, forklarer Tomas Ilsø Andersen.

”Det betyder, at lovgivningen indrettes, så det forvaltningsretlige skøn bliver koncentreret til lige præcis de områder, hvor det er afgørende nødvendigt. Og tilsvarende at man dér, hvor det ikke er afgørende nødvendigt, skærer fra.”

*Men man må ikke sætte skøn under regel?*

”Nej. Det er jo præcis der, hvor juristen skal sige, hvor langt man kan gå, før man er nødt til at sige, at dét her må og kan en maskine ikke tage sig af. I stedet vil maskinen så typisk kunne medvirke til at sagsforberede, fx ved at sortere data, indtil det punkt nås, hvor juristen skal ind og foretage et håndholdt skøn.”

## Mennesket fodrer maskinen

Men uanset hvor snittet lægges, handler det om krydsfeltet mellem regel og maskine – altså mellem jurist og programvare.

Som Tomas Ilsø Andersen siger det: Hvis man vil effektivisere sig væk fra en menneskelig sagsbehandling, skal man være helt sikker på, at der er proppet den rigtige jura ind i softwaren.

*SKATs EFI-system er vel et eksempel på, at det ikke var tilfældet?*

”Det er i hvert fald sikkert, at hvis mennesker koder et system på baggrund af en fejllopfattelse af et regelsæt, vil systemet spytte forkerte afgørelser ud.” ■



Kammeradvokaten må efteruddanne mange jurister i digitalisering, siger managing partner Tomas Ilsø Andersen.

# JORDEN RUNDT

— GLOBALE NYHEDER —

Af Regner Hansen

## Estland lokker med e-ophold

Estland har held med at tiltrække erhvervsfolk med et tilbud om e-opholdstilladelse, der formelt sikrer dem en platform til deres virksomhed og aktiviteter inden for EU's grænser.

Efter Brexit er antallet af ansøgninger fra virksomheder i Storbritannien tidoblet, rapporterer flere medier. I alt har Estland med tilbuddet øget antallet af estiskbaserede virksomheder med cirka 1.000, siden ordningen blev indført.

Proceduren er såre nem: Man skal blot udfylde en blanket, skanne sit pas, uploade et portrætfoto og redegøre for, hvorfor man vil være e-borger. Gebyret er på 100 euro (744 kroner).

Taavi Kotka, der er chef for ordningen, siger til dagbladet The Guardian, at Estland har et skrumpende antal erhvervsaktive pga. udvandring og en aldrende befolkning, og det baltiske land kan ikke håbe på at blive styrket gennem indvandring på samme måde som de nordiske lande. Kotka forklarer, at

e-opholdstilladelsen er en alternativ måde at bringe business til landet.



Foto Joseph Rodriguez/Scanpix

## Byer skal ruste sig mod fattigdom

I 1970 boede cirka en tredjedel af verdens befolkning i byer. Nu er det over halvdelen, og andelen af byboere vil fortsat stige. Urbaniseringen medfører en risiko for, at der opstår en stor og voksende gruppe af fattige, medmindre byerne tager fat om de særlige naturskabte og menneskeskabte udfordringer i byområder. Det viser en ny rapport fra Verdensbanken.

Klimaændringer og naturkatastrofer risikerer sammen med ulige adgang til infrastruktur og tjenesteydelser at skabe en økonomisk og social underklasse, hedder det i rapporten. Den udvikling kan byerne imødegå ved i tide at udføre relevante lokale projekter, som er 'investeringsparate'.

Samtidig konstaterer en anden international organisation, OECD, i en ny rapport, at uligheden allerede nu er større i byerne end i landområderne.

"Byerne er fantastiske til at skabe vækst og velfærd, men dårlig planlægning kan forvandle dem til ulighedsfælder," siger OECD's generalsekretær, Angel Gurría.

## Boligboble truer i Kina

En boligboble, der tager til i omfang, udgør den største trussel mod Kinas økonomi, lyder det nu fra den statsejede Bank of China.

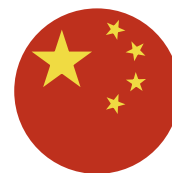
De hastigt stigende boligpriser vil 'forværre velstandskløften og de økonomiske bekymringer,' siger bankøkonom Zhou Jingtong ifølge avisen South China Morning Post.

Priserne på boliger i større kinesiske byer - fra Shanghai til Shenzhen - stiger med 30-40 procent årligt.

"Spekulation i fast ejendom er blevet almindelig praksis. Alle drømmer om at skabe sig en hurtig fortjeneste, og det er meget farligt," siger Zhou Jingtong ifølge avisen.

Den voksende boligboble er en

politisk udfordring for den kinesiske ledelse, som samtidig skal forsøge at fastholde en stabil yuan-vekselkurs og holde gang i den økonomiske vækst. Boligboblen gør det sværere at skruer på renten, fordi centralbanken skal tage ekstra hensyn til indvirkningen på priserne.



# 5%

på din lønkonto

## Ku' det ikke være skønt at få lidt mere ud af dine penge?

Som medlem af Djøf kan du få en lønkonto med hele 5% i rente. Det er Danmarks højeste rente og betyder, at du får mere ud af dine penge.

LSBprivat®Løn giver dig 5% i rente på de første 50.000 kr. Og ja, så er der 0% på resten. Du skal ikke betale nogen gebyrer for at have en lønkonto i Lån & Spar.

### Sådan får du 5% på din lønkonto - Danmarks højeste rente

- Du skal være medlem af Djøf - og have afsluttet din uddannelse.
- Du skal samle hele din privatøkonomi hos os. LSBprivat®Løn er en del af en samlet pakke af produkter og services. Og vi skal kunne kreditvurdere din økonomi i forhold til den samlede pakke.
- Du behøver ikke i første omgang at flytte dit eksisterende realkreditlån, men nye lån og eventuelle ændringer skal formidles gennem Lån & Spar og Totalkredit.
- Rentesatserne er variable og gældende pr. 1. januar 2016.

### Fokus på det, der er vigtigt for dig

Hos Lån & Spar får du en personlig rådgiver, som investerer tid til at høre dine behov og ønsker og du får klar besked.

Hvis det er det du kigger efter, så ring til os direkte på **3378 1975** - eller gå på [lsb.dk/djoef](http://lsb.dk/djoef) og vælg 'book møde', så kontakter vi dig.

Lån & Spar har eksisteret siden 1880. Vi har altid sørget for, at helt almindelige mennesker kan gøre bankforretninger på ordentlige betingelser.

Ring til Lån & Spar: **3378 1975**  
eller book møde på: [lsb.dk/djoef](http://lsb.dk/djoef)



# Lån & Spar

din personlige bank



”I Danmark er vi mindre nationalt og mere republikansk sindede end i så mange andre europæiske lande, hvor befolkningerne synes, det er vigtigere at have familiebaggrund eller være født i landet, end vi gør,” siger Christian Albrekt Larsen.

Han står bag en stor undersøgelse af danskernes holdninger til – og forestillinger om – deres egen

nationalitet og slår fast, at ”der sker en udvikling hen imod mere inklusive kulturelle normer for, hvornår man er dansk – og det vel at mærke i den etnisk danske befolkning.”

Men når en stigende del af befolkningen bløder op på deres kulturelle kriterier for, hvornår man er rigtig dansk, bliver de uenige med den del af

befolkningen, der er mere nationalkonservative og mener, at kultur, tradition og religion er afgørende. Den uenighed afføder en diskussion, der har tendens til at blive meget følelsesladet og polariserende, påpeger Christian Albrekt Larsen.

# Danskerne bløder op på danskheden

Stik imod den opfattelse, man let kan få, når danskhedsdebatten koger i medierne, mener flere og flere danskere, at man godt kan være rigtig dansk, selv om man er relativt ny i landet. Her uddyber professor **Christian Albrekt Larsen** de nye tal.

Af Lars Lønstrup / Foto Cathrine Ertmann

**E**n større og større del af den etnisk danske befolkning ser indvandrere og flygtninge som ’rigtige danskere’, og den udvikling vil efter alt at dømmes fortsætte. Det viser en stor undersøgelse, som Christian Albrekt Larsen, der er professor på Center for Velfærdsstudier ved Aalborg Universitet, står i spidsen for herhjemme.

”Opfattelsen af, at man først er rigtig dansk, når man deler en autentisk dansk kultur, som er rodfæstet i nationens historie, har over de seneste 10 år mistet opbakning herhjemme. Og den udvikling vil efter al sandsynlighed fortsætte, i takt med at ældre danskere dør, og yngre danskere bliver voksne,” siger han.

Christian Albrekt Larsen har gennem en årrække forsket i danskernes holdninger til – og forestillinger om

– deres egen nationalitet. Tidligere i år udsendte han en bog om emnet, ’Den danske republik – Forandringer i danskernes nationale forestillinger’. Så i en debat, der præges af mange og stærke følelser, kan han tilbyde nogle tal.

De første er 1.322 og 1.325. Så mange danskere mellem 18 og 79 år besvarede i hhv. 2003 og 2013 en lang liste af spørgsmål om nationalitet, som stilles til borgere i 33 lande verden over gennem det såkaldte ISSP-samarbejde (International Social Survey Program), som Christian Albrekt Larsen er en af de danske tovholdere på.

## Mere åbent fællesskab

*Hvad er dit belæg for at sige, at færre danskere end for 10 år siden mener, at man først bliver rigtig dansker, når man deler en autentisk dansk kultur?*

”Det er en gennemgående tendens i de svar, vores undersøgelsespersoner giver. Det er tydeligst dér, hvor de

svarer direkte på, hvilke forhold der er ’meget vigtige for at være rigtig dansk’.”

Undersøgelsen viser, at færre danskere i dag end for 10 år siden synes, at det er meget vigtigt at:

- 1) kunne tale dansk
- 2) have respekt for danske politiske institutioner og love
- 3) føle sig dansk
- 4) være dansk statsborger
- 5) være født i Danmark
- 6) have levet det meste af livet i Danmark
- 7) have dansk familiebaggrund
- 8) være kristen.

Ifølge Christian Albrekt Larsen er det endnu mere bemærkelsesværdigt, at faldet er størst for de fem kriterier, der traditionelt opfattes som de vanskeligste for indvandrere at opfylde – nemlig de kriterier, der knytter sig til danskernes kulturelle fællesskab (altså punkt 1, 5, 6, 7 og 8).



Forskellene på danskernes svar i 2003 og 2013 er derimod mindre, når det gælder det politiske fællesskab (punkt 2 og 4) og kriteriet om at føle sig dansk.

*Inden for hvilke kulturelle danskheds-kriterier er der størst bevægelse?*

”På kriteriet om at tale dansk, hvis vi måler i absolutte tal. Her faldt andelen af danskere, der mener, at det er et meget vigtigt kriterium for at være rigtig dansk, fra 75 procent i 2003 til 64 procent i 2013. Et godt bud på denne bevægelse kan være, at yngre danskere er mere vant til at høre og tale engelsk end de ældre.

Hvis vi måler i relative tal, er faldet størst på kriteriet om at være kristen. Her angiver kun ni procent, at det er meget vigtigt for at være rigtig dansk i 2013, mod 15 procent i 2003. Herefter følger dansk familiebaggrund, som faldt fra 32 procent i 2003 til 22 procent i 2013. At være født i Danmark, som faldt fra 37 til 29 pct. i perioden. Og at have levet det meste af sit liv i Danmark, der faldt fra 34 til 28 pct. som ’meget vigtigt’ kriterium for at være dansk.”

### Indvandrere bliver landsmænd

*Jeres undersøgelse viser store generationsforskelle. Fx på spørgsmålet om at være født i Danmark, som 55 procent af de 70-79 årige i dag synes er et meget vigtigt kriterium for at være rigtig dansk mod kun 15 procent af de 18-27 årige. Skyldes det ikke bare, at der er mange flere indvandrere og efterkommere i de yngre generationer end i de ældre?*

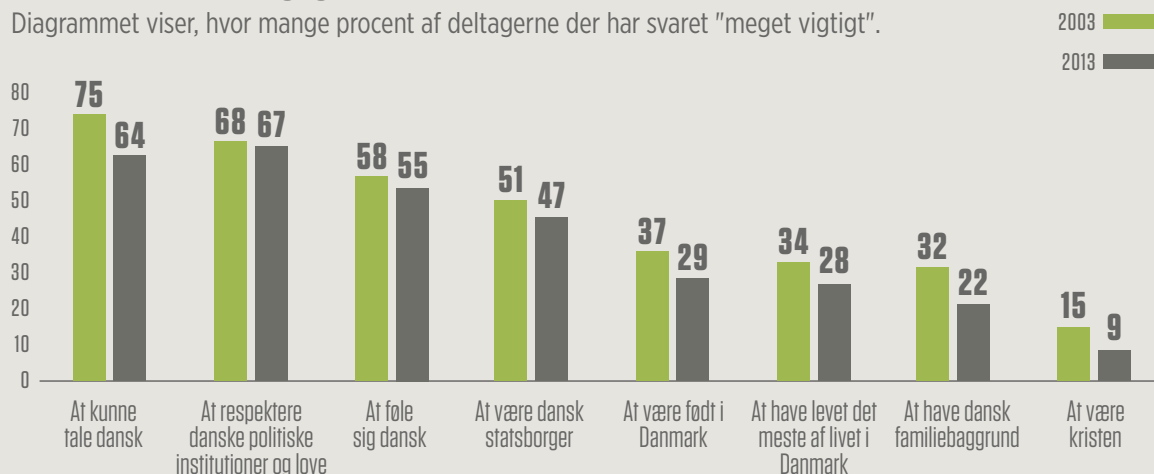
”Nej, undersøgelsen er designet sådan, at den kun registrerer svar fra personer, født af forældre, som har statsborgerskab i Danmark. Generationsforskellene må handle om, at mange yngre etniske danskere har haft mere kontakt med indvandrere op gennem barndom og ungdom i daginstitution, skole, gymnasium og fritidsliv. Og at de derfor har vænnet sig til at se indvandrere som landsmænd. I hvert fald går generationsforskellene igen inden for alle de kategorier, vi undersøger. Derfor er det min vurdering, at en større og større del af den etnisk danske befolkning gradvist vil begynde at se indvandrere og flygtninge som ’rigtige danskere’.”

*Tror du ligefrem, at alle med bopæl i Danmark vil komme til at betragte hinanden som rigtige danskere? Og i givet fald hvornår?*

”Nej, det giver tallene og udviklingen i dem ikke belæg for at sige. Der er tale om en gradvis og langsom opblødning, og mange danskere vil sandsynligvis fortsat betragte det som meget vigtigt for at være rigtig dansk, at man opfylder ikke bare et eller to, men flere af de kulturelle kriterier. Til gengæld kan vi med sikkerhed sige, at der sker en udvikling hen imod mere inklusive kulturelle normer for, hvornår man er dansk – og det vel at mærke i den etnisk danske befolkning. Det viser sig også ved, at en stigende andel af befolkningen mener, at det bedste for et land er, at forskellige racer og etniske grupper bevarer deres særegne skikke og traditioner. I 2003 var 10 procent af befolkningen enige i dette udsagn, i 2013 er det 17 procent. Det er stadig et mindretal, men altså voksende. Og igen er det de yngre danskere (23 procent i 2013), som trækker det samlede antal op.”

### Sådan bliver man en rigtig dansker

Diagrammet viser, hvor mange procent af deltagerne der har svaret "meget vigtigt".



## Debat om danskhed polariserer

*Hvis man betragter den offentlige debat om danskhed, er det svært at få øje på en opblødning. Tværtimod synes den at blive stadig mere ophedet. Hvordan vil du forklare det?*

”At en stigende del af befolkningen bløder op på deres kulturelle kriterier for, hvornår man er rigtig dansk, betyder jo så, at de bliver uenige med den del af befolkningen, der er mere nationalkonservative og mener, at kultur, tradition og religion er afgørende. Og den

uenighed afføder en diskussion, der har tendens til at blive meget følelsesladet og polariserende. Måske fordi den i højere grad end andre politiske diskussioner let kommer til at handle om dem, der diskuterer. Spørgsmålet om, hvorvidt den ene part er mere

medmenneskelig og humanistisk end den anden, kommer eksempelvis let til at præge debatten. Hvis vi kunne opdele diskussionen om danskhed i en nationalkonservativ position over for en republikansk opfattelse, ifølge hvilken det nationale især består i, at man bor i et land og bakker op om dets politiske institutioner og love, ville meget være vundet. Og ifølge vores undersøgelse mener en meget stor del af danskerne altså, at det er meget vigtigt for at være rigtig dansk at have respekt for vores politiske institutioner og love og at være dansk statsborger. Kun kriterierne at tale og føle sig dansk er lige så vigtige for befolkningen.”

## Velfærdsnationalisme på fremmarch

*På den hjemlige politiske scene er Dansk Folkeparti det parti i Folketinget, som igennem en årrække har ført den mest nationalkonservative linje i spørgsmålet om danskhed. Er*

*det ikke derfor, partiet har haft så stor fremgang?*

”Det er jeg ikke sikker på. Efter min vurdering betyder velfærd mere end danskhed for de fleste af Dansk Folkepartis vælgere. Og her leverer Dansk Folkeparti varen ved at stå vagt om velfærdsstaten og være imod økonomisk ulighed, kombineret med partiets kritiske fokus på, hvad indvandring fra såvel Mellemøsten som Østeuropa kan betyde for etniske danskeres velfærd.

Velfærdsnationalisme kan man kalde politikken, som jo også i mange andre europæiske lande udgør den vindende formular i disse år – med Storbritanniens udmeldelse af EU som et aktuelt eksempel på, hvad der sker, når politikerne ikke er tilstrækkeligt opmærksomme på,

hvad vælgerne synes er vigtigst.”

*Men i Ungarn er den vindende formular da klart nationalkonservativ, eller hvad?*

”Ja, når vi taler nationalkonservatisme, foregår det store drama i Østeuropa, hvor befolkningerne ifølge vores undersøgelse bliver mere og mere nationalkonservative. For at være rigtig ungarer bliver det ifølge befolkningen vigtigere og vigtigere at være kristen, at have ungarsk familiebaggrund og være født i landet. Sådan er billedet ikke i Danmark, hvor vi er mindre nationalt og mere republikansk sindede end i så mange andre europæiske lande.

Og når man i Sverige bliver chokerede over Sverigedemokraternes fremgang og taler om tilbagefald til 1930'ernes fascistiske tendenser, synes jeg, det er skudt meget over mål. Det er netop, fordi svenskerne er så republikanske, at de reagerer så kraftigt på et parti som Sverigedemokraterne.” ■

**“EN STØRRE DEL AF DEN ETNISK DANSKE BEFOLKNING VIL SE INDVANDRERE SOM RIGTIGE DANSKERE”**



## CHRISTIAN ALBREKT LARSEN

- 41 år.
- Cand.scient.adm. 2000, ph.d. 2005, dr.scient.soc. 2014.
- Professor i komparativ velfærdspolitik på Center for Velfærdsstudier, Institut for Statskundskab, Aalborg Universitet.
- Fulbright scholar, City University New York 2015/16.
- Medlem af Det Frie Forskningsråd, Samfund og Erhverv, 2015-.

## / LÆS MERE

- B. Anderson (2006): 'Imagined communities: Reflections on the origin and spread of nationalism'. Verso Books.
- G. Esping-Andersen (1999): 'Social foundations of postindustrial societies'. Oxford University Press.
- T.F. Hedegaard (2015): 'The Dynamics of Stability: How Processes of Policy Feedback Help Reproduce Support For The Nordic Welfare Model'. Ph.d.-afhandling, Aalborg Universitetsforlag.

# BOGREOLEN



## Det er effekten der tæller

Når **'New Public Management'** står ovre i skammekrogen, hvad skal der så sættes i stedet for? Det giver denne bog nogle bud på. Læs også anmelderens tips til at skyde genvej til de gode råd.

Af *Birgitte Barkholt*



**P**å en scene svøbt i rødt stod Mette Frederiksen for nogle uger siden på Socialdemokratiets kongres og talte om fornyelse af den offentlige sektor.

“Vi har brug for en reform af den offentlige sektor. Hvor vi sætter fokus på kvalitet. Hvor vi begynder at måle resultater i stedet for midler og processer. Den rigtige styring for den offentlige sektor er ikke længere New Public Management”. Sådan lød det fra scenen i Aalborg Kongrescenter.

Og lige her sparker Mette Frederiksen en åben dør ind. New Public Management står allerede ovre i skammekrogen. Udskældt og forladt. Der er så godt som ingen fortalere for styringsformen, som ellers har haft en del offentlig luft under vingerne. Men hvad så? Hvordan skal man så lede og styre i det offentlige, og hvad skal man kalde det, man gør?

Martin Lundkvist og Nicolai Vedsted har et bud. I deres nye bog 'New Public Leadership - fra strategi til effekt' beskriver de et nyt paradigme - altså New Public Leadership (NPL). Nøglebegrebet er effektstyring, men slægtskabet til New Public Management (NPM) er til at få øje på. De to tilgange er fælles om at styre efter præcise og veldefinerede mål, og de deler også antagelsen om, at det er nødvendigt at registrere og dokumentere, så man kan se, om man når sine mål.

Om der rent faktisk er tale om et nyt paradigme, eller om NPL mon kan rummes i det gamle og forældreløse NPM, kan jeg godt være i tvivl om. Ifølge Lundkvist og Vedsted skal NPL ansues som en videreudvikling af NPM, og det er selvfølgelig også sådan, at man når nye højder. Man stiller sig på skuldrene af det gamle og velkendte.

### Er borgerne i centrum?

Lundkvist og Vedsteds bog bygger på en præmis om, at vi i kommunerne siger ét og gør noget andet. Kommunerne siger, at borgerne er i centrum, men i realiteten styrer vi mere efter at overholde budgetter og efter alle de andre kvantificerbare aktivitets- og resultatopgørelser. Vi glemmer altså det vigtigste: Fokus på, om borgerne udvikler sig.

Tja, bom bom, måske har tiden her overhalet forfatterne indenom. For få år siden ville jeg give dem ret, men i dag har mange offentlige arbejdspladser drejet fokus og arbejder nu systematisk med effektstyring. Det gør man, fordi der er noget at komme efter. Fordi det er en måde at få mere ud af ressourcerne på.

Fokus på effekt indebærer, at man tænker ledelse på en ny måde. Man skal væk fra en bestyrer-logik, hvor det handler om at få kassen til at stemme, og hen mod en tilstand, hvor vi får øje for, hvad indsatserne



### OM ANMELDEREN BIRGITTE BARKHOLT

Cand.scient.pol. og kommunikationsansvarlig i Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune. Tidligere Senior Advisor i Advice A/S og chefkonsulent i KL. Hun har i mere end 15 år arbejdet med at understøtte eller omsætte politik og strategier - for at skabe værdi for organisationerne og bringe dem tættere på deres mål.



reelt betyder for borgerne. Hvis ikke lederne har øje for effekten, får man et selvkørende system, hvor data får lov til at generere sig selv uden tydelig kobling til, om det giver en effekt. Lidt højstemt mener forfatterne, at NPL er redskabet, som lederne kan bruge til at fravriste magten fra bureaukratiet og skabe effekt af kerneopgaven.

I bogen er der gjort et stort nummer ud af at beskrive teorien bag NPL. Der er en grundig gennemgang af de indbyrdes afhængige og centrale begreber: Strategi, styring og ledelse af kerneopgaven.

Hvis ikke man har god tid, så er her et tip: Begynd læsningen på side 107. Her kommer vi med til Guldborgsund Kommune, og her begynder bogen for alvor at leve. Forfatterne folder historien ud om, hvordan man i Guldborgsund Kommune har arbejdet med NPL. Her får teorien og begreberne liv.

### 60 strategier i konflikt

I Guldborgsund Kommune ville man skabe udvikling på trods af, at kommunen var udfordret på snart sagt alle parametre. Politikere og ledere besluttede, at man ville arbejde med effektbaseret styring. Og så tog man ellers fat. Man tog den store greb frem og magede ud. Alle strategier, politikker og retningslinjer blev fundet frem fra skabe og skuffer, og der dukkede 60 strategier op, hvoraf en del var indbyrdes konfliktende. Man læste på tværs af styringsdokumenterne og fik dem reduceret til seks. Koncernledelsen blev enig om et 'styringshierarki', og langsomt dukkede det, de i dag kalder Guldborgsund-modellen, op.

Særligt sidste del af bogen er inspirerende læsning. Det bliver tydeligt, at kommunerne i dag er innovative og spændende djøf-arbejdspladser. Det er her, det sker. Hvis man kun har ca. 10 minutter til bogen, så skal man læse de tre sidste sider. Her diskuterer forfatterne op med ni spørgsmål, som vil give de fleste noget at tænke over. Dine svar vil give dig et fingerpeg om, hvorvidt din arbejdsplads mon stadig befinder sig i et administrativt og bureaukratisk paradigme. Hvis det er tilfældet, så bør man nok læse hele bogen. Men det er altså ikke en bog, man bare pløjer igennem. Bogen er skrevet med et urimeligt højt lixtal. Det er ærgerligt, at der ikke er arbejdet mere med formidlingen. Indholdet peger fremad, men formidlingen er tilbagestående.

Når nu forfatterne ønsker at ansprende til en debat om løsninger og muligheder i styringen af den offentlige sektor, så lur mig, om ikke en form med lidt mindre universitetskompendium og lidt mere fri fortælling vil give en større effekt. ■

#### OM FORFATTERNE

Martin Lundkvist er direktør i CPL, Center for Public Leadership, der arbejder med vidensudvikling inden for områderne strategi, styring og ledelse til den offentlige sektor.

Nicolai Vedsted er uddannet cand.merc.jur. fra Aalborg Universitet og har været leder af Styringsenheden i Guldborgsund Kommune, siden enheden blev dannet for tre år siden.

'New Public Leadership - fra strategi til effekt'.  
Af Nicolai Vedsted & Martin Lundkvist, Djøf Forlag.

#### OMTALE



### Populismen under lup

I disse år dækker populist ofte op som et skældsord i den politiske debat. Både borgere og politikere bruger det om folkevalgte fra alle dele af det politiske spektrum: Venstrepopulister, højrepopulister, nationalistiske populister osv.

Men hvad ligger der egentlig i betegnelsen? Det belyser Jan-Werner Müller, professor i politisk teori på Princeton University, i sin nye, kompakte bog 'Hvad er populisme?'. Her forklarer han populismens fremgang – fra Trump i USA over Marine le Pen i Frankrig til Viktor Orbán i Ungarn. Det er ifølge Müller vigtigt at erkende, at populisme ikke bare kan bortforklares som tabernes protest, demagogers spil på befolkningens fremtidsangst eller vælgernes idioti.

Populisme er, argumenterer Müller, først og fremmest kendetegnet ved forestillingen om, at *folket* er en entydig moralsk størrelse. Samtidig afskriver populismen alle andres holdninger som ufolkelige. Denne afvisning af divergerende synspunkter gør populismen antidemokratisk, pointerer professoren. ■

'Hvad er populisme?'. Af Jan-Werner Müller. Informations Forlag.

#### OMTALE



### En alternativ bankdirektør

I snart 20 år har Anders Dam været ordførende direktør i Jyske Bank, og nu er han så hovedperson i en portrætbog, skrevet af Kasper Kronenberg, redaktionschef på TV2 Finans.

Anders Dam har en helt unik position i den danske finansverden og har i årevis spillet en nøglerolle i forbindelse med alle større begivenheder. Han har i høj grad også markeret sig som enegænger, der kæmper for at bevare Jyske Banks selvstændighed.

Forfatteren beskriver Anders Dams livsforløb, fra barndommen i et arbejderhjem i Aalborg, over oecon.-studiet i Aarhus til de senere jobs som cheføkonom i Håndværksrådet, direktør i Stibo og stadig tungere poster i Jyske Bank.

På den ene side skildres Anders Dam som et følsomt gemyt. På den anden side som en ærgerrig enegænger, der kæmper for Jyske Banks storhed. Under alle omstændigheder er Anders Dam alt andet end en almindelig bankdirektør. ■

'Gadedreng i jakkesæt'. Af Kasper Kronenberg. Jyllands-Postens Forlag.

# Den offentlige sektor og de gode medarbejdere

Af Henrik Blavnsfeldt, underdirektør, cand. polit., HD

I ledere i djøfbladet den 8. oktober 2016 konstaterede formanden for de offentligt ansatte djøfere, Sara Vergo, at den offentlige sektor må oppe sig og komme ind i kampen om de gode medarbejdere.

Med stor interesse kastede jeg mig over lederen, da det for mig er afgørende, at vi har en velfungerende og effektiv offentlig sektor som det kit, der binder det moderne velfærdssamfund sammen og understøtter centrale nationale værdier som udvikling og tryghed. Både det private erhvervsliv, hvor jeg selv har min daglige gang, og den offentlige sektor har derfor behov for kvalificeret og kompetent arbejdskraft. Det er derfor nødvendigt, at man som såvel privat som offentlig arbejdsgiver har 'noget at byde på' – ikke mindst i en tid, hvor vi på mange områder står over for store forandringer, og hvor også den offentlige sektor skal udvikles for at kunne honorere krav og forventninger fra politikere og borgere.

Jeg blev derfor lidt skuffet, da jeg et stykke nede i lederen fandt ud af, at udfordringen i kampen om de gode medarbejdere tilsyneladende er, at Social- og Indenrigsministeriet ønsker at fjerne tre kutymemæssige fridage – grundlovsdag, juleaften og nytårsaften. Jeg kan sagtens forstå, at man som medarbejder bliver ærgerlig over at få sløjet de pågældende fridage – særligt hvis det ikke ledsages af en forhandling om en eller anden form for kompensation. Men at det ophøjes til at være et problem i kampen om de gode medarbejdere, der så hellere vil ansættes i de private virksomheder, der omtales i starten af lederen, er måske lige i overkant. Tænk i den forbindelse eksempelvis på, at medarbejdere i

private virksomheder almindeligvis selv betaler frokostpausen, hvilket øger den ugentlige arbejdstid med 2½ time. Eller på, at medarbejdere i den offentlige sektor i forhold til mange private virksomheder har adgang til længere barselsorlov og deltidsansættelse.

Ønsker man i den offentlige sektor i større grad at tiltrække gode medarbejdere – eller ligefrem de bedste talenter, som det anføres andetsteds i lederen, skal der drejes på andre håndtag. Det kan være mere fleksible aflønningsmodeller, større decentral beslutningskraft – også hos den enkelte medarbejder – og målrettet karriereudvikling. Og det kan dreje sig om organisationsudvikling mod fladere strukturer, hvor man tager udgangspunkt i, at mange medarbejdere i dag er selvledende og derfor primært ser chefen som sparringspartner og ikke som traditionel leder. Heldigvis er det mit indtryk, at der allerede skrues på disse håndtag, og at udviklingen er i gang.

Jeg ser derfor hellere, at Djøf prøver at understøtte fokus på disse områder i den offentlige sektor, for derved at gøre sektoren yderligere attraktiv for medarbejderne, end at finde stenen i skoen og vise den frem som en næsten uoverstigelig hindring, der gør det nødvendigt – som der står i lederen – "at lægge kursen om". Her er det relevant i højere grad at se Djøf som en interesseorganisation end som en fagforening. En interesseorganisation, der aktivt sammen med den offentlige sektor understøtter udviklingen for derved også fremadrettet at skabe interessante arbejdspladser, der kan tiltrække de gode medarbejdere. ■



Kære Henrik Blavnsfeldt

Tak for din interessante og relevante replik. Kampen

om de gode folk handler om mere og andet end vilkår. Det er jeg helt enig i. Djøf bruger meget tid på at arbejde for og understøtte den offentlige sektor som netop en attraktiv arbejdsplads. Præcis ligesom Djøf også ønsker, at den private sektor udvikler sig og evner at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere. Det handler bl.a. om en ledelsesfilosofi, hvor medarbejderne bliver set som en ressource, der bidrager til at skabe værdi for hele samfundet og virksomhederne. Det handler også om – som du skriver – at arbejdsgiveren har noget at byde på. Med det sagt er det ikke acceptabelt, når en arbejdsgiver ensidigt tager en række fridage fra medarbejderne, hvilket reelt set medfører en lønnedgang for de berørte. Jeg vil kæmpe imod forringelser af vilkårene i den offentlige sektor – for jeg vil de offentlige arbejdspladser det godt. ■

Med venlig hilsen

Sara Gundelach Vergo  
formand for Djøf Offentlig

**“Tænk på, at medarbejdere i private virksomheder almindeligvis selv betaler frokostpausen”**

Henrik Blavnsfeldt



# NYT JOB

Skal vi også have dit job-skifte med på listen? Så opdatér dine oplysninger på [mitdjoef.dk](http://mitdjoef.dk)

## OFFENTLIGE

### Eva Spangsberg Boesen

Jura  
**Fra** Advokatfirmaet Poul Schmith, Kammeradvokaten  
**Til** Fuldmægtig Justitsministeriet

### Kristian Bach Kristensen

Scient.adm.  
**Fra** Jobsøgende  
**Til** Fuldmægtig Transport- og Bygningsministeriet

### Liselotte Koldtoft

Scient.soc.  
**Fra** Arbejdstilsynet Tilsyncenter Nord  
**Til** Arbejdsmiljøkoordinator Region Midtjylland, Psykiatri og Social

### Morten Holm-Hemmingsen

Scient.pol.  
**Fra** Finansministeriet  
**Til** Chefkonsulent NaturErhvervstyrelsen

## PRIVATE

### Anders Nyboe Andersen

Merc.-jur.  
**Fra** Vækstfonden  
**Til** Legal Adviser Danske Bank

### Anna-Sofie Amstrup Rasmussen

Mag.  
**Fra** Kommunikation og Marketing, DGI Sønderjylland  
**Til** Digital Content-specialist, Sydbank

### Bjarke Bille Hal

Mag.  
**Til** Kommunikationschef Circle K Danmark

### Cathia Michelle Mundeling

Jura  
**Fra** Jobsøgende  
**Til** Personalejurist Landsorganisationen Danske Dageinstitutioner

### Cecilia Lawson Vinje

Scient.pol.  
**Fra** Sundheds- og Ældreministeriet  
**Til** Konsulent Lægeforeningen Domus Medica

### Diana Georgieva

Merc.int.  
**Fra** Jobsøgende  
**Til** Localisation Trainee Momondo

### Julie Levin

Jura  
**Fra** Skau Reipurth & Partnere  
**Til** Advokatpartnerselskab Advokat Bruun & Hjejle

### Kristian Sparre Andersen

Polit.  
**Fra** Bankpension Pensionskasse for Finansansatte  
**Til** Chefkonsulent PFA Pension

### Kristoffer Nilas Tarp

Scient.pol.  
**Fra** PRAXIS Advisors IVS  
**Til** Managing Director Concord Consulting

### Marie-Louise Johannesen

Jura  
**Fra** Dansk Stalking Center  
**Til** Jurist Den Sociale Retshjælps Fond

### Marina Brandstrup Nielsen

Jura  
**Fra** Statsforvaltningen Afdeling København  
**Til** Jurist og pressetalsmand Fonden Mødrehjælpen

### Omar Kenneth Diemer

Scient.soc.  
**Fra** Ernst & Young  
**Til** Head of Business Development T-Systems Nordic

### Poul Kjær

Polit.  
**Fra** Aguilonius Nordic  
**Til** Politisk konsulent Dansk Aktionærforening

### Steen Thyri Sørensen

Bachelor (Jur.)  
**Fra** EG A/S  
**Til** Senior Technical Architect CGI Danmark

### Stefan Hjorth Vesløv

Merc.  
**Fra** Copenhagen Business School (Studiested)  
**Til** Konsulent Epinion

### Tobias Østergaard Brandt

Mag.  
**Fra** Clausen Gruppen ApS  
**Til** Digital rådgiver Bondtofte ApS

### Ulrich Thy Jensen

Scient.pol.  
**Fra** Aarhus Universitet, School of Business and Social Sciences (u&f)  
**Til** Assistant Professor Arizona State University

### Vivi Østergaard Weinreich

HA  
**Fra** Arla Foods  
**Til** Afdelingsleder ENIG a.m.b.a.

## PRIVATE/HALVOFF. INST.

### Peter Thode Loft

Merc.  
**Fra** University College Syddanmark (adm)  
**Til** Centerchef AOF Sprogcenter

### Sara Dolmer Kristensen

Scient.pol.  
**Fra** Jobsøgende  
**Til** Analysekonsulent Væksthus Sjælland, Den Erhvervsdrivende Fond

Se alle dine medlemsfordele i Lån & Spar på [lsb.dk/djoef](http://lsb.dk/djoef)



lån & spar

din personlige bank



# Ulønnet praktik gav job som direktør

Efter 10 år i forlagsbranchen var **Astrid Lindeloff** klar til at prøve noget nyt. Hun har netop fået ansvaret for markedsføringen i en lille it-virksomhed.

Af **Simon Oxby** / Foto **Lars Bahl**

**S**om forlægger i bogbranchen var Astrid Lindeloffs hoved konstant fyldt med planer, der skulle få forfatterne til at stråle i offentligheden. I it-branchen skriver de også. Her har programmeringskode dog erstattet litteratur, og det er virksomheden og ikke programmørerne, der kommer frem i rampelyset.

## ? Hvordan fik du jobbet?

”Jeg blev syg i mit seneste forlagsjob. Det fik mig til grundigt at overveje kursen i mit arbejdsliv. Da jeg gennem et konsulenthus fik mulighed for en ulønnet praktik her i virksomheden, sagde jeg ja. Det gik godt, og efter et par måneder spurgte jeg ejeren, Hans Tørsleff, om han kendte nogen, der kunne bruge én som mig. Det kunne han, og jeg blev fastansat før sommerferien.”

## ? Hvad skal du lave i dit nye job?

”Markedsføring af virksomheden og vores produkter. Vores kunder bruger os dels til at få en tilpasset version af Microsoft-programmet Project. Dels har vi et tidsregistreringssystem, som man kan registrere alle former for tid med i en virksomhed. Og så laver vi apps.”

## ? Har noget overrasket dig?

”At det er en kæmpe verden, hvor folk er superspecialiserede. Og at arbejdsprocessen er så lidt orienteret mod den enkelte person. Programmøren kan bruge oceaner af tid på et projekt, men hans navn vil aldrig optræde nogen steder. Der arbejdes anonymt og kollektivt i en it-virksomhed som denne.”

## ? Er der andre forskelle ved it-branchen?

”Ejeren og direktøren, Hans Tørsleff, er ydmyg på sådan en ingeniør-agtig måde. Han har skabt en succesfuld virksomhed i it-branchen, som har eksisteret siden 1987. Tænk på de forandringer, der er sket med it, og op- og nedturene for branchen i den tid. Alligevel nævner Hans aldrig sin egen indsats, men kun hvad virksomheden har opnået.”

## ? Er din jobfunktion den samme?

”Jeg arbejder stadig med kommunikation. Her via de sociale medier, hjemmesiden og større events. Men jeg har også sat mig for at lære vores produkter at kende og er ved at blive certificeret i Project. Det fascinerer mig, at et stykke software i den grad kan forenkle og lette samarbejdet mellem mange.”

## ? Hvordan kom du ind i forlagsbranchen?

”Det at skrive har jeg altid godt kunne lide, og jeg læser også mange bøger. Da jeg var færdig med min uddannelse, drømte jeg om en ansættelse hos et forlag, men troede, det var umuligt. Men nogle freelanceopgaver førte til en ansættelse hos Bazar Forlag. Og siden har jeg været 10 år hos forskellige forlag.”

## ? Hvad med dine egne skriverier?

”Da først jeg begyndte at arbejde med andres tekster, fandt jeg hurtigt ud af, at jeg var meget bedre til at sidde på bagsædet og komme med gode idéer til, hvordan andre får det frem, som de gerne vil.” ■



ASTRID  
LINDELOFF

- Cand.mag. fra KU 2002
- MTG AS 2004
- Bazar Forlag 2004-08
- Gyldendal 2008-10
- ArtPeople 2010
- Libris Media A/S 2011
- Alvilda 2012
- Rosenkilde og Bannhoff 2012-14
- JP/Politikens Hus 2014
- ID Academy 2014-15
- Er nu marketingdirektør hos Hans Tørsleff management systems.

***“DET FASCINERER MIG, AT ET  
STYKKE SOFTWARE I DEN GRAD  
KAN FORENKLE SAMARBEJDET”***

Astrid Lindeloff



## Midt i en Brexit-tid

En del af Djøfs medlemmer arbejder i Storbritannien. Andre medlemmer overvejer det. Vi har bedt Ruslan Kosarenko, som er advokat og immigrationspecialist i advokatfirmaet Sterling & Law Associates LLP, give sin vurdering af forholdene efter Brexit.

Af Annette Brodersen // Foto: Stillmiracle.com

### Hvad er dit råd til danskere, som arbejder i Storbritannien?

"Helt overordnet at de sørger for at have deres immigrationspapirer i orden, og at de undersøger, om de kan skaffe sig endnu bedre vilkår i forhold til immigrationsmyndighederne. Det er en form for forsikring, hvis den værst tænkelige situation skulle blive til virkelighed. Herefter er der forskellige anbefalinger, afhængigt af hvor længe man har opholdt sig i Storbritannien:

– Danskere og deres familier, som har boet i Storbritannien i mere end fem år, og som ikke har en permanent opholdstilladelse, skal søge om en nu. Herefter er der mulighed for at søge om britisk statsborgerskab.

– Danskere, som har en permanent opholdstilladelse, bør overveje at søge om britisk statsborgerskab, idet danskere siden 1. september 2015 har kunnet søge om dobbelt statsborgerskab. Dog må man i denne proces samtidig opveje ulemperne, som kan være ændrede skatteforhold,

og at man kan risikere at miste fordelene ved den frie bevægelighed inden for EU for sin familie, hvis ens familiemedlemmer kommer fra et land uden for EU.

– Danskere, som har boet i Storbritannien i mindre end fem år, skal søge om et 'registration certificate', som beviser, at de har ret til at bo og arbejde i Storbritannien. Dette certifikat vil gøre det lettere at opnå forskellige fordele og ydelser fra det offentlige.

– For alle danskere og i det hele taget borgere under EEA (European Economic Area) i Storbritannien gælder det, at de skal kunne dokumentere deres rejseaktivitet til og fra Storbritannien samt dokumentere deres tilknytning og aktivitet på det britiske arbejdsmarked.

### Hvordan vil Brexit påvirke immigrationslovgivningen?

Helt overordnet tror jeg, at Brexit-resultatet godt kan gå hen og influere på den måde, domstolene læser den eksisterende immigrationslovgivning, ligesom reg-

lerne kan blive strammet hos det britiske indenrigsministerium."

### Hvad er dit råd til danskere, som overvejer at tage til Storbritannien og arbejde eller studere?

"Jeg vil anbefale, at de tager afsted hurtigst muligt og dermed aktiverer EU-traktatens rettigheder. De kvalificerer sig ved at arbejde, søge job, være selvstændige erhvervsdrivende, være selvforsørgende for egne midler, studere eller være i familie med en person i en af disse kategorier. Derudover er det vigtigt, især for studerende og personer, der bliver forsørget, at de tegner en dækkende sundhedsforsikring."

Ruslan Kosarenko er oplægsholder på arrangementet den 15. november i London for medlemmer af Djøf og IDA, som er bosiddende i Storbritannien.

Læs det fulde interview på engelsk, som du finder på [djoef.dk/afterbrexit](http://djoef.dk/afterbrexit)

# Fra ambassadørens skrivebord



**Claus Grube**  
Danmarks ambassadør  
i Storbritannien siden  
oktober 2013  
Foto: Udenrigsministeriet

Den danske ambassadør i Storbritannien, Claus Grube, har efter Brexit fået mange henvendelser fra danskere som bor og arbejder i Storbritannien. De er usikre på vilkårene for at opholde sig og arbejde i Storbritannien og er bekymrede for, hvordan de økonomiske og handelsmæssige relationer til EU vil blive påvirket.

## Har I planer om at søsætte nogen initiativer fra ministeriets side i forbindelse med Brexit?

”Konkret har den danske regering nedsat en taskforce under ledelse af Udenrigsministeriet, der aktuelt analyserer, hvilke danske interesser der kan blive påvirket af Brexit i EU-samarbejdet. Når det arbejde engang er afsluttet, vil vi have et klarere billede af, hvordan Brexit påvirker os, men det er stadig afhængigt af den form for samarbejde, UK måtte vælge at have med EU i fremtiden.”

## Hvordan vil du karakterisere henvendelserne?

”Udover den meget forståelige usikkerhed hos danskere, vi har været i kontakt med, er der mest tale om en følelsesmæssig reaktion, der forstærkes af mange kritiske udtalelser i medier og offentlighed om indvandring. Danmark og UK har haft nære menneskelige, politiske og økonomiske relationer i over 1.000 år, og vi indtrådte sammen i EU i 1973 med Irland, så der vil være nogle relationer, der fremover ikke vil være helt så tætte, som de har været de sidste 43 år, og det påvirker naturligvis på en lidt trist måde. Men som nævnt har vi én fælles historie, på godt og på ondt, så det er jeg sikker på også vil fortsætte fremover bare på andre vilkår, og dem kender vi ikke endnu.”

## Brexits konsekvenser for danskere i UK

Djøf London og IDA byder medlemmer velkommen, som er bosiddende i Storbritannien.

Danmarks ambassadør i Storbritannien, Claus Grube, vil fortælle om de mulige politiske udfald i kølvandet på Brexit og bl.a. berøre EEA-medlemskab, 'hard Brexit', 'WTO-default' m.m. Senere på aftenen vil to advokater med speciale i immigration – Ruslan Kosarenko og Julian Norman – tale om mulige scenarier for EU-/EEA-borgere.

15. november kl. 19-22, London

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

# Vær med i Djøfs essaykonkurrence om fremtidens arbejdsmarked



Kunstig intelligens og digitalisering er ved at ændre fremtidens samfund og arbejdsmarked. Det får også stor betydning for djøferne, og derfor sætter vi nu fokus på fremtidens kompetencer.

Hvilke tanker gør du dig om djøfernes deltagelse på et arbejdsmarked, hvor robotteknologi og kunstig intelligens bliver udbredt til at varetage flere arbejdsfunktioner? Hvilke kompetencer vil være efterspurgt?

Vi vil gerne høre dine tanker om emnet og håber derfor, at du vil være med i vores essaykonkurrence om djøferne og

fremtidens arbejdsmarked. Det bedste essay i konkurrencen honoreres med 15.000 kr. Du har op til 1.200 ord. Send dit essay i pdf-format til [fremtiden@djoeff.dk](mailto:fremtiden@djoeff.dk) senest den 2. december 2016.

Se mere om konkurrencen på [djoeff.dk/fremtid](http://djoeff.dk/fremtid)



## Case competition hos Novozymes i Japan

Doing Business In (DBI) er navnet på en case competition for studerende, hvor 30 deltagere løser en businesscase på et udlandsophold. Hvert år søger 250-300 studerende om at være med. 100 bliver udvalgt af Djøfs frivillige projektgruppe. Til sidst udvælger The Boston Consulting Group og Novozymes de 30 deltagere, der tager afsted.

### Vil du med til Japan?

Du skal være medlem af Djøf Studerende eller læse en ingeniøruddannelse med viden inden for enzymer, hvis du vil deltage. Udvælgelsen sker ikke ud fra en bestemt faglighed eller alder. Det vigtigste er din motivation, og hvad du kan byde ind med.

Ansøgningsfristen er 5. december 2016. Se mere om konkurrencen på [djoeff.dk/dbi](http://djoeff.dk/dbi)



# En ny genvej til job og medarbejdere

Med Djøfs jobavis er der nu skabt et målrettet medie, hvor det private jobmarked kan tiltrække kompetente Djøf-medlemmer.

Måske er du allerede stødt på Djøfs jobavis, som nåede brevsprækken omkring den 29. oktober. Avisen er sendt til alle medlemmer af Djøf, som har en bachelorgrad, og som endnu ikke er gået på pension. Her kan private virksomheder tiltrække kvalificeret arbejdskraft, og medlemmer kan finde relevante jobopslag. Desuden bringer avisen artikler om jobmarkedet lige nu, hvor interessante profiler fortæller om deres karrierevej.

Brug Djøfs jobavis, hvis du leder efter dit næste job eller vil annoncere efter din nye medarbejder.



## Jobmuligheder i grønne vækstvirksomheder

Søndag den 20. november kan du få et indblik i en række grønne vækstvirksomheders verden. Djøf og Green Tech Challenge inviterer repræsentanter fra virksomhederne Urban Water, FaunaPhotonics, Spaceflex og SiOx, der alle giver en præsentation og stiller en udfordring, som du sammen med andre deltagere får lov at løse. Få inspiration og indsigt til næste karriereskridt.

20. november kl. 12-16, København

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

## Job i hotel- og turistbranchen

Flere og flere medlemmer af Djøf finder job i denne branche, som er i hastig vækst. Vil du vide mere om, hvilke kompetencer branchen efterspørger, så meld dig til denne bustur. Vi besøger konferencecenter KolleKolle i Værløse og Skodsborg Kurhotel & Spa.

10. november kl. 8.45-16, Nordsjælland

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

# Djøf Forlag

## Ses vi på årets bogmesse?



**FREDAG DEN 11. NOVEMBER**  
KL. 15.30-16.00

### Bevar mig vel

Professor, dr. phil. Birgitte Possing interviewer professor Ditlev Tamm med udgangspunkt i bogen "Kultur arven – og dens retlige beskyttelse".



**FREDAG DEN 11. NOVEMBER**  
KL. 17.00-18.00

### Styring og ledelse i den offentlige sektor

Sætter vi ledelse over styr? Om New Public Leadership, mål og midler i den offentlige sektor til gavn for borgerne. Mød blandt andre Morten Østergaard, leder af Radikale Venstre og tidligere minister.



**LØRDAG DEN 12. NOVEMBER**  
KL. 11.00-11.30

### Træf bedre beslutninger

Undgå at træffe irrationelle beslutninger. Rektor Stefan Hermann interviewer beslutningsteoretiker Sally Khallash om bogen "Beslutningsstrategi".





**LØRDAG DEN 12. NOVEMBER**

**KL. 12.00-12.30**

**Livet i et overvågningssamfund**

Journalist Dorte Toft interviewer professor Peter Blume om beskyttelse af privatlivet med udgangspunkt i den nye persondataforordning.



**LØRDAG DEN 12. NOVEMBER**

**KL. 13.00-14.00**

**Er det oplagt at tage på arbejde?**

Debatpanel: Mettelene Jellinggaard, Alexandra Krautwald, Jesper Karle & Lars Aakerlund. Moderator: Journalist, forfatter og redaktør Heidi Korsgaard.

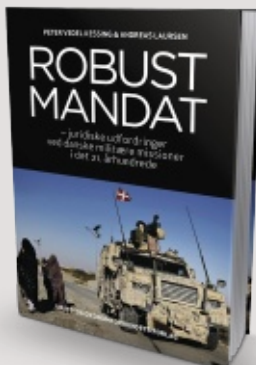


**LØRDAG DEN 12. NOVEMBER**

**KL. 14.00-14.30**

**Byg en formue på snusfornuft**

Investorjournalist Morten Amtoft Rasmussen i samtale med aktiechef Kurt Kara. Bliv klogere på, hvordan du kan basere din opsparing og formue på almindelig fornuft.



**LØRDAG DEN 12. NOVEMBER**

**KL. 15.00-15.30**

**I krig med et robust mandat**

Dekan Ole Kværnø i samtale med seniorforsker Peter Vedel Kessing om de juridiske udfordringer, når Danmark går i krig med et robust mandat.



*På årets bogmesse afholder Djøf Forlag en række spændende, faglige arrangementer, som du er velkommen til at deltage i.*

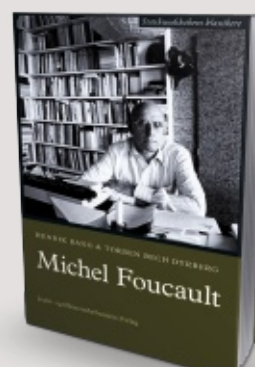


**SØNDAG DEN 13. NOVEMBER**

**KL. 11.00-11.30**

**Livet i et overvågningssamfund**

Journalist Dorte Toft interviewer professor Peter Blume om beskyttelse af privatlivet med udgangspunkt i den nye persondataforordning.



**SØNDAG DEN 13. NOVEMBER**

**KL. 12.30-14.00**

**Kender du de største politiske tænkere?**

Vær med, når professor Peter Nedergaard i samtale med spændende fagfolk går i clinch med nogle af de største politiske tænkere.



**SØNDAG DEN 13. NOVEMBER**

**KL. 15.00-15.30**

**Domstolens blinde øje**

TV2-kriminalreporter Janni Pedersen interviewer professor Jesper Ryberg om betydningen af ubevidste biases i retssystemet.

# Djøfs kurser og uddannelser

Du møder deltagere, hvis baggrund og udfordringer typisk ligner dine. Det sikrer et højt fagligt niveau og skaber de mest optimale rammer for din kompetenceudvikling.



---

## Når jura er din hverdag

---

### Persondataloven – offentlig forvaltning

Få grundlæggende indsigt i behandling af personoplysninger med særligt fokus på persondatalovens anvendelse i den offentlige sektor.

> **6. december 2016**

### Ansættelsesret - HR-uddannelsen

Lær af de bedste. Du bliver en stærkere HR-rådgiver, fordi du aktivt kan koble HR, ansættelsesret og forretningsforståelse i praksis.

> **Opstart 1. februar 2017**

### Fagligt dilemma – Bestyrelsen:

#### Ansvar, adfærd og konsekvenser

Deltag i en faglig dialog med kant om juridiske og personlige dilemmaer, når vi skyder med skarpt på bestyrelsesarbejdet anno 2017.

> **28. februar 2017**

### Miljøret og miljøprocesret

Kom rundt om miljøretten med de nyeste regler og praksis. Vi har særlig vægt på jordforurening, planret og naturbeskyttelse.

> **10. januar 2017**

---

## Handlekraft starter hos dig

---

### Karriere med overskud

#### – personlig effektivitet og udvikling

Har du mod på at tage et personligt kvantespring? Få metoder til at tackle de mange aspekter af dit arbejdsliv på nye og fascinerende måder.

> **Opstart 1. marts 2017**

### Rådgiveruddannelsen Professional Advisor

Bliv en professionel rådgiver, der med personlig autenticitet mestrer samtalen og skaber et afsæt for handlekraft hos din modtager.

> **Opstart 14. december 2016**

---

## Nyt og klassisk for embedsmænd

---

### Forvaltningskonferencen 2017

Hvordan finder embedsmanden rum til at styre ud fra politisk gehør, faglighed og empati? Kom til debat med politikere og topembedsmænd.

> **9. februar 2017**

### Forvaltningslov, ny offentlighedslov m.m.

Bliv klædt på til dit daglige arbejde med sagsbehandling, og få et grundigt kendskab til den relevante lovgivning på området.

> **Opstart 25. januar 2016**

Se alle kurser på [djoef.dk/kurser](http://djoef.dk/kurser)



**235+**  
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

# Outplacement

En fordel for den opsagte  
medarbejder og virksomheden  
Vi dækker hele landet



70 60 50 22 • [www.howtowin.dk](http://www.howtowin.dk)

Kim Holst

## Adjunkt/lektor søges til forskningsprogrammet Ledelse og Organisatorisk Læring



Vi søger en dygtig forsker og underviser med speciale indenfor ledelse i professionsfeltet.

Forskningsprogrammet arbejder med de forandringsprocesser, der disse år præger skoler, dagtilbud, hospitaler og andre institutioner i velfærdssamfundet. Du kan bidrage til vores projekter om skolereformen, både som udførende og projektleder, ligesom du kan drive og udvikle nye projekter, der kan sætte dagsordenen i professionsforskningen indenfor ledelse i de kommende år.

Vi søger en forsker, der kan kvalificere vores arbejde med ledelse for læring og faglig ledelse. Det kan for eksempel gælde skoleledelsens og forvaltningens arbejde med data og evaluering, og de konsekvenser, som denne udvikling har for praksis.

Se hele opslaget på [ucc.dk/job](http://ucc.dk/job).

Ansøgningsfrist d. 30. november 2016.

*Professionshøjskolen UCC uddanner medarbejdere til landets folkeskoler, pædagogiske arbejdspladser og sundhedssektor. Vi arbejder med forskningsbaseret viden om, hvad der virker i praksis. UCC har over 15.000 studerende og ca. 1.000 ansatte i København, Hillerød og på Bornholm. I 2016 åbnede UCC en ny campus i Carlsberg Byen.*



Udvikling og samarbejde  
Det er mit job

### Kontorchef

**Koncernøkonomi – Værdibaseret styring og opfølgning på sundhed**

Koncernøkonomi søger en ny kontorchef, der har lyst til at arbejde med komplekse problemstillinger på sundhedsområdet. Den nye dagsorden i sundhedsvæsenet med værdibaseret styring vil være et væsentligt fagområde for vores nye kontorchef.

Brænder du for ledelse og økonomioppgaver og finder du det spændende at arbejde tæt på politiske beslutningsprocesser, så se detaljeret opslag på [www.midtjob.dk](http://www.midtjob.dk)

Ansøgningsfrist: Søndag den 13. november 2016.

Søg et job med hjerne og hjerte på [midtjob.dk](http://midtjob.dk)



## Du er dit CV – men er dit CV dig?

Hvis du er i tvivl om, hvorvidt dit CV afspejler dine kvalifikationer og matcher den stilling, du søger, så søg gode råd på Djøfs hjemmeside.



CV tips og tricks



CV rådgivning



24 timers respons

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



Tænk længere

# EKSTERN LEKTOR I STATISTIK

## VED INSTITUT FOR FINANSIERING

Der er tale om en deltidsstilling, som er tidsbegrænset for tre år med mulighed for to forlængelser af hver tre års varighed.

Stillingen omfatter primært forelæsninger, øvelser og eksamensafholdelse på 3. semester i kurset "Statistics" ved bachelorstudiet i International Business and Politics. Der forventes dækning af ca. halvdelen af kurset, som totalt omfatter 12 ugers undervisning med to dobbeltforelæsninger per uge plus øvelser.

Der kræves relevant kandidateksamen. Undervisningsmæssige kvalifikationer vil indgå i bedømmelsesgrundlaget. Der lægges vægt på en statistisk stærk profil; gerne suppleret med erfaring fra en relevant institution eller erhvervsvirksomhed. Undervisningen foregår på engelsk, så der forudsættes særdeles gode sprogkundskaber.

### SUPPLERENDE OPLYSNINGER:

Professor Peter Dalgaard, 3815 3501, pd.mes@cbs.dk.

Du søger stillingen online via det fuldstændige stillingsopslag på [www.cbs.dk/jobs](http://www.cbs.dk/jobs)

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

ANSØGNINGSFRISTEN ER  
**18. NOVEMBER 2016**  
ANSÆTTELSE SKER SOM EKSTERN LEKTOR  
MED TILTRÆDELSE 1. JANUAR 2017.

**CBS**  COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL  
HANDELSHØJSKOLEN

## Økonom med kendskab til teleregulering

Har du en videregående driftsøkonomisk uddannelse? Er du interesseret i offentlig teleregulering, eller har du endda arbejdet med det før? Drømmer du om at prøve talentet af, og at få plads til dit drive i en international koncern med gode udviklingsmuligheder for ambitiøse medarbejdere? Så er du den nye kollega, vi søger til Telias Finansafdeling. Her kan du se frem til at blive en del af et meget dynamisk miljø, hvor høj faglighed, professionel opgaveløsning og gensidig sparring går hånd i hånd.

### Rådgivning og samarbejde på tværs af afdelingen

Som vores nye økonom bliver du en del af stabsfunktionen i Telias danske Finansafdeling. Dit ansvarsområde bliver en lang række opgaver i forbindelse med myndighedernes fastlæggelse af markeds- og prisvilkår, herunder regulering af termineringspriser for regulerede aktiviteter. I forbindelse med disse opgaver vil du arbejde tæt sammen med vores juridiske afdeling og Telia-koncernens regulatoriske enhed, Telia Company. Du vil også komme til at arbejde tæt sammen med Telias forretningsenheder, når vi indgår aftaler om samtrafik og drift med andre operatører på mobilområdet. Efterhånden som du får løst flere og flere opgaver med succes, vil du komme til at varetage Telias interesser på egen hånd i flere forskellige sammenhænge.

### Overbevisende kommunikator med interesse for teleregulering

Du har en videregående uddannelse i økonomi, helst med fokus på drift, og du har også gerne tidligere erfaring inden for offentlig konkurrenceregulering. Du drømmer om at gøre karriere i telebranchen, og gør gerne en ekstra indsats for at sikre et godt resultat. Samtidig er du en udpræget team-player, der ved, at succes er noget, vi skaber sammen. Derfor trives du godt i et åbent kontorlandskab med mange kolleger, hvor du bruger dine gode kommunikationsevner til at få alle med på holdet. Dit talent for at skabe gode relationer gør dig uundværlig i et tværfagligt miljø, hvor dine samarbejdspartnere spænder lige fra interne afdelinger til offentlige myndigheder. Sidst, men ikke mindst, behersker du dansk og engelsk i skrift og tale.

Du bliver tilbudt mobiltelefon, internetopkobling, pension, sundhedsforsikring og mulighed for at arbejde hjemmefra. Derudover har Telia en lang række andre aktiviteter såsom sportsklub, fitnesscenter, fredagsbar, kunstforeninger, sociale arrangementer og et hav af fritidsklubber.

### Ansøgning og kontakt

Vi holder løbende samtaler, så send allerede din ansøgning i dag ved at trykke på "send ansøgning". Har du spørgsmål inden da, så kontakt Head of Settlements & Internal Controls, Frank Schubert, på mobil 2827 9056. Vi glæder os til at høre fra dig.





DIREKTØR

**ALBOA**  
 ALMENE BOLIGORGANISATION AARHUS

## ALBOA – ALmen BOLIGorganisation Aarhus søger ny direktør. Du skal motiveres af komplekse ledelsesmæssige udfordringer og opgaver – og du brænder for det almene boligområde.

Du bliver den centrale drivkraft og samlende figur i en stor boligorganisation, der ønsker at levere en god service for beboerne. Direktøren skal være fremsynet og samtidig håndtere en bred vifte af opgaver, som samlet set skaber en dynamisk, kompleks og varieret dagligdag.

ALmen BOLIGorganisation Aarhus er byens næststørste almene boligorganisation. Vi administrerer og udlejer mere end 7.000 boliger til familier, ældre, handicappede og unge. Desuden udlejer vi en række institutioner og erhvervslejemål.

Direktøren har det overordnede ansvar for den daglige ledelse, drift og udvikling af ALBOA med reference til organisationsbestyrelsen.

Direktøren skal være drivkraft i implementering og forankring af udviklingstiltag og samtidig sikre en solid og effektiv drift.

Det er vigtigt, at der etableres et godt og professionelt samspil med Organisationsbestyrelsen, det øvrige beboerdemokrati og eksterne samarbejdspartnere. Du skal således være udadvendt, dynamisk og indgå aktivt i netværk og samarbejder.

Ledelseserfaring på strategisk niveau er en forudsætning, ligesom erfaring med ledelse af store driftsorganisationer er en fordel. Du har bred erfaring med administrative opgaver, er robust og har gennemslagskraft og solide kommunikative kompetencer, krydret med socialt engagement.

Endelig er det afgørende, at den nye direktør er stærk på de indre linjer og i sin personaleledelse understøtter, at ALBOA fortsat er en attraktiv og udviklende arbejdsplads for alle medarbejdere og ledere. Direktøren skal inspirere til samarbejde på tværs i organisationen, være uddelegerende, involverende og skabe rammer for et tæt og inddragende samspil i chefgruppen.

### Ansøgningsfrist:

Mandag den 28. november 2016 kl. 10.00.

Søg stillingen på [www.muusmann.com/stillinger](http://www.muusmann.com/stillinger)

Yderligere oplysninger: Formand i ALBOA Michael Korsholm, tlf.: 40 18 74 72 eller partner i MUUSMANN Lars Bo Pedersen, tlf.: 40 22 87 18.

Se mere om stillingen og ALBOA på [www.alboa.dk](http://www.alboa.dk) eller [www.muusmann.com](http://www.muusmann.com)

**MUUSMANN**
[www.muusmann.com](http://www.muusmann.com)


## Høje-Taastrup Kommune

Bygaden 2, 2630 Taastrup  
 Tlf.: 43 59 10 00 - [www.htk.dk](http://www.htk.dk)



## 3 medarbejdere søges til myndighedsområdet på det kommunale socialområde for voksne

*Team Myndighed i Social- og Handicapcentret i Høje-Taastrup Kommune er en myndighedsafdeling på det specialiserede socialområde. Vi vurderer borgerens behov og udmåler, bevilger og følger op på støtte og hjælp til voksne borgere med funktionsnedsættelse eller særlige sociale problemer.*

I Team Myndighed opnormer vi antallet af medarbejdere for at arbejde med en tættere opfølgning i borgernes sager. Der arbejdes systematisk med at sætte konkrete og målbare mål sammen med borgeren. En tættere opfølgning og systematisk arbejde med målbare mål

er grundlaget for, at borgerne får den rette indsats til at udvikle sig og leve et selvstændigt liv.

Derfor søger vi 3 medarbejdere i varige stillinger. Arbejdet med borgernes sager vil i første omgang blive organiseret som projekter, der senere implementeres som en del af driften. Stillingerne ønskes besat med medarbejdere, der har kompetencer indenfor sagsbehandling, jura og/eller viden om sociale tilbud til Social- og Handicapcenterets målgruppe. I Social- og Handicapcentret ser vi det som en styrke at ansætte forskellige faggrupper med mellemlang eller lang videregående

uddannelse og viden indenfor det sociale område. Vi arbejder under alle omstændigheder med intern oplæring.

### MERE INFORMATION

Læs det fulde stillingsopslag på: [www.htk.dk/Service/Job/Ledige-stillinger](http://www.htk.dk/Service/Job/Ledige-stillinger)  
 Kontaktperson: Teamchef Henrik Otto  
 tlf. 2339 5618.

### ANSØGNINGSFRIST

Tirsdag den 15. november 2016 kl. 12.00.

Du gør en forskel for kommunens borgere.  
 Vi gør en forskel for dig!



## Stærke styringsprofiler til fremtidens skattevæsen

Vil du bidrage til at bygge et nyt skattevæsen og til en sikker drift i en organisation i forandring med meget vigtige samfundsmæssige opgaver? Så har du nu mulighed for at blive en del af Styring & Analyse i SKAT, som har ansvaret for den centrale økonomistyring i SKAT og en vigtig rolle i gennemførelsen af en ny organisering af skattevæsenet.

Vi søger medarbejdere til bl.a.:

- Styring og prioritering af SKATs økonomiske rammer.
- Opgaver som følge af ny organisering af skattevæsenet.
- Samarbejde med og opfølgning på rapporter fra den interne revision og Rigsrevisionen.
- Bidrag til udarbejdelse og opfølgning på Finansloven.

### Stærk faglighed og formidlingsevner

Vi er interesserede i både stærke generalistprofiler med flair for tal, formidling og processer og profiler med specialisering inden for økonomistyring, revision eller regnskab. Vi er også både interesserede i nyuddannede med det rette potentiale og i profiler med stærk og relevant erfaring.

Du har en relevant uddannelse på kandidatniveau, fx cand.scient.pol., cand.scient.adm., cand.polit., cand.ocean., cand.merc. eller lignende.

Søg stillingen via [skat.dk/job](http://skat.dk/job) senest **den 17. november 2016**.

Se hele stillingsopslaget på [skat.dk/job](http://skat.dk/job)

# Karriereskift?

---

## En karrieresamtale kan åbne helt nye veje

---

Mulighederne for at skifte mellem det offentlige og private er større, end de fleste tror.

Ligesom vejen til en lederstilling kan være kort – meget kortere end forventet.

Uanset om du er nyuddannet eller erfaren, kan Djøf hjælpe dig med at komme videre i din karriere. Book et møde hos en af vores konsulenter.

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

Tænk længere 



Miljø- og Fødevarerministeriet  
NaturErhvervstyrelsen

## Budget- og regnskabschef, der kan lede og formidle

Brænder du for at videreudvikle et forretningsrettet og kompetent team med høje ambitioner? Så er du måske vores nye budget- og regnskabschef i NaturErhvervstyrelsen, København.

Du får ansvaret for et driftsbudget på ca. 1 mia. kr. og står i spidsen for et team på 17 ambitiøse medarbejdere, der driver forretningsnær økonomistyring.

NaturErhvervstyrelsen er en styrelse under Miljø- og Fødevarerministeriet med 1.200 medarbejdere og næsten lige så mange

spidskompetencer. Du bliver en del af et miljø, hvor vi mestrer balancen mellem mange modsætninger – og det er vi stolte af. Hos os taler vi om alt fra landbrugsstøtte til fredningsbælter, EU-kvoter, Karnov, plantesundhed, digitalisering og torskens fremtid. Hvis du tør smide snøren ud, så lover vi, at du får en spændende karriere i garnet.

**Ansøgningsfristen er den 13. november 2016.**

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

# Nyt job?

---

Få feedback på CV  
og ansøgning

---

Er du i tvivl om, hvorvidt din  
ansøgning og dit CV matcher  
stillingen og din egen profil?

Få feedback på begge dele fra Djøf.  
Mail til [djoef@djoef.dk](mailto:djoef@djoef.dk), så vender  
vi tilbage inden for 24 timer.

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

Tænk længere





**Gribskov**  
Kommune

# Centerchef

## Byer, ejendomme og erhverv

Som centerchef bliver du leder i en kommune, hvor der er højt til loftet, og hvor vi gerne går forrest i forhold til at finde nye veje i udviklingen af den kommunale arbejds- og tænkemåde. Kommunen er kendetegnet ved et godt og respektfuldt samarbejdsklima, en høj grad af fleksibilitet, stærke tværkommunale samarbejder og en tydelig ambition om at skabe de bedst mulige betingelser for borgere og virksomheder i kommunen.

Du vil sammen med engagerede medarbejdere og ledere få ansvaret for at skabe optimale udviklingsmuligheder for bosætning og erhverv i kommunens byer og lokalsamfund. Du skal skabe merværdi for kommune og borgere ved at have blik for, hvordan forskellige indsats-er inden for offentlig og privat by- og erhvervsudvikling spiller sammen. Og du får ansvaret for at skabe inspirerende og funktionelle rammer for medarbejdere og borgere i kommunens ejendomme.

Du vil indgå i kommunens koncernledelse og få reference til direktionen. Personalemæssigt får du ansvar for tre teamledere, der leder de ca. 60 medarbejdere i centeret.

### **Vi forventer**

Du har en relevant akademisk uddannelse og mindst nogle års ledererfaring, herunder gerne med ledelse af ledere. En del af dine erfaringer stammer fra en kommune eller en anden politisk styret organisation. Som leder forventer vi, at du er retningsættende, samarbejdsorienteret og evner at udvikle og tænke nyt.

### **Yderligere oplysninger**

Yderligere oplysninger om stillingen, kommunen, løn- og ansættelsesvilkår, ansøgningsprocedurer mv. finder du i jobprofilen på [www.genitor.dk](http://www.genitor.dk). Du er også velkommen til at kontakte partner Jens Marcussen, Genitor på tlf. 3141 0587/jm/genitor.dk eller til direktør Astrid Ravnsbæk, Gribskov Kommune på tlf. 7249 6644.


Du søger stillingen gennem Genitors hjemmeside senest den 28. november 2016, kl. 9.00.

Arbejdspladsen er beliggende i Helsingø, som er ca. 40 minutters kørsel fra Københavns Rådhusplads.

**GENITOR**  
indsigt | handling | samspil



- et lidt bedre liv



## HIT THE GROUND **RUNNING**

... og vær med i kapløbet om et rejselegat til et sommer school ophold på London School of Economics, et individuelt coachingforløb med henblik på at udvikle dine kompetencer, støtte i dit specialeforløb og ikke mindst ansættelse som advokatfuldmægtig i Horten efter endt studietid.

---

Horten Advokatpartnerselskab  
Philip Heymans Allé 7  
2900 Hellerup  
København

Tlf. 3334 4000  
[www.horten.dk](http://www.horten.dk)

Som stipendiat hos Horten får du et forspring i din karriere. Vi arbejder målrettet på at udvikle dine faglige og personlige kompetencer og giver dig et internationalt netværk allerede inden, du tiltræder som advokatfuldmægtig. Læs mere på [horten.dk/karriere](http://horten.dk/karriere).

Drømmer du om en karriere i advokatbranchen med start sommeren 2017 eller vinteren 2017/2018, så send din ansøgning til os inden 1. december 2016.

**HORTEN**