

djøfbladet

Magasinet

for medlemmer af Djøf

Nr. 05 | 11. marts 2016



KATARINA OG KONFLIKTERNES DNA

Ifølge *Katarina Ammitzbøll* forstår vi ikke kernen i verdens konflikter. Hun har selv 20 års erfaring fra klodens brændpunkter

BUZZWORD

**HVORFOR SKAL ALLE
VÆRE ROBUSTE?**

ØKONOMI

**GAMLE DATA BAG
SKATTEBEREGNINGER**

SKANDALER

**EMBEDSMÆND
ENDER I SKUDLINJEN**



POLITIKEN KURSER KOMMUNIKATION

Opnå større gennemslagskraft med journalistiske og retoriske teknikker. Politikens dygtigste formidlere lærer dig at kommunikere effektivt og overbevisende på 2-dages kurser i henholdsvis mundtlig og skriftlig formidling.



TAG ORDET I DIN MAGT

Mundtlig formidling og præsentationsteknik

Vil du være bedre til at fange, fascinere og motivere dine tilhørere, når du skal præsentere et budskab mundtligt? På dette to-dages kursus får du værktøjer til at tale, så dine tilhørere lytter, nemt kan forstå, hvad du mener og kan huske dine pointer.

Undervisere:

Mette Bengtsson, ph.d. i retorik og underviser i mundtlig retorik, KU og Gry Inger Reiter, forfatter og retoriker, Politiken. Gæsteunderviser: Rune Lykkeberg, kulturredaktør, Politiken.

KURSUSGANG 1: **26. april kl. 9-16**

KURSUSGANG 2: **25. maj kl. 9-16**

SKRIV LEVENDE OG MÅLRETTET

Journalistisk formidling af fagstof

Vil du være bedre til at formidle svært stof præcist og levende? På dette to-dages kursus får du værktøjer til at skrive klart og levende, så din læser nemt kan forstå, hvad du mener og får lyst til at læse videre.

Undervisere:

Per Michael Jespersen, opinionsredaktør, Politiken, Amalie Lyhne, forfatter og ekstern lektor i skriftlig formidling, KU og Gry Inger Reiter, forfatter og retoriker, Politiken.

KURSUSGANG 1: **10. maj kl. 9-16**

KURSUSGANG 2: **31. maj kl. 9-16**

TILMELDING: Læs mere på politiken/kurser.dk

PRIS: Introduktionspris for 2-dages kursus for abonnenter: 5.990 kr. (ekskl. moms).

Pris uden abonnement: 6.990 kr. (ekskl. moms). Prisen omfatter undervisning, materialer og forplejning.

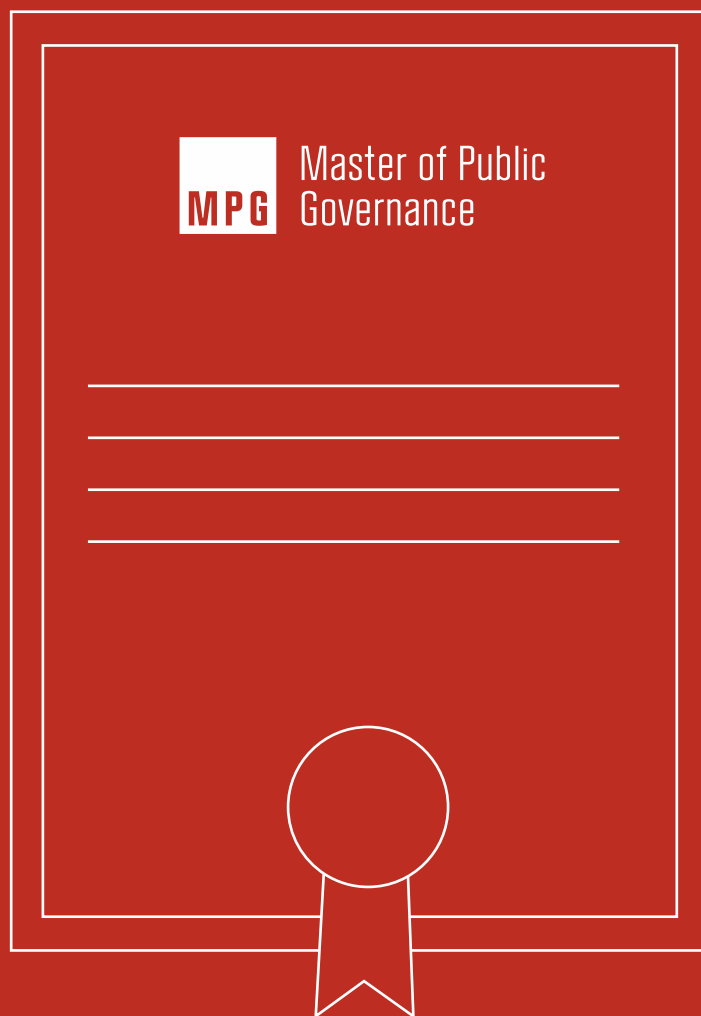
Du kan blive abonnent for 66 kr. pr. måned.

KONTAKT: Har du spørgsmål, så kontakt os på kurser@pol.dk og 33 47 13 20

STED: Alle kurser afholdes i Politikens Hus, Vestergade 28, 1785 Kbh. V

POLITIKEN
den levende avis

ÉN MASTER. 859.450 UNIKKE KOMBINATIONSMULIGHEDER.



Master of Public Governance er den fleksible masteruddannelse med fokus på individuel progression i samspil med praksis. En MPG matcher morgendagens krav til offentlig ledelse. Sammensæt selv uddannelsen, så den passer til din profil og din kalender. Ansøg senest 1. maj og 1. november.

DIN PLAN. DIT INDHOLD. DIT LEDERSKAB.

KOM TIL INSPIRATIONSMØDE

16. marts | kl. 17-19

13. april | kl. 8.30-10

Tilmeld dig på cbs.dk/mpg

KØBENHAVNS
UNIVERSITET



CBS



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

De klassiske advokatdyder er ikke nok

Af Mathias Krarup, formand for FAAF

Advokatbranchen ændrer sig i disse år. Ikke i forhold til juraen og etikken, men fordi samfundet og kundernes forventninger skifter. De gamle *old boys' club*-baserede kunderelationer erstattes i stigende grad af udbudsrunder, hvor kunderne løbende tester markedet på pris og kvalitet.

Det er både sundt og godt, hvad enten det gælder den offentlige eller den private sektor. En åben konkurrence om opgaverne gør priserne skarpe.

Men det betyder samtidig, at det ikke længere er et tilstrækkeligt salgsargument at være den fremmeste jurist på årgangen. De klassiske advokatdyder skal suppleres.

Fremtidens vindere i advokatbranchen – og for den sags skyld revisionsbranchen og konsulentbranchen – vil have en klar fornemmelse for, at ydelserne skal matche markedet. De kan ikke længere skrive de samme regninger som hidtil. Klienter og virksomheder er selv pressede på økonomien og er sam-

tidig blevet meget bevidste om et marked i konkurrence.

Jeg er overbevist om, at vi derfor i de kommende år vil se stadig flere 'skilsmisser' mellem advokater og deres klienter, som ellers har haft tætte og mangeårige relationer.

Fremover skal vi som advokater besidde en anden type af forretningsforståelse, hvor den enkelte kan markedsføre og kommunikere sin værdi i en stadig hårdere konkurrence om kundernes gunst.

Det er vi meget bevidste om i FAAF. Vores medlemmer skal tilegne sig nye kompetencer, fordi værdien af deres ydelser skal sælges i hø-

jere grad end tidligere. Det er derfor vigtigt, at advokaterne finder tiden til at deltage aktivt i de udbudte netværk og arrangementer, der sætter lys på udviklingen.

Mange er i gang med at ruste sig til fremtiden, ikke mindst i internationalt regi. FAAF har oprustet stærkt på udbuddet af internationale arrangementer,

og vi har nu som fast medlemstilbud, at medlemmer kan deltage i European Young Bar Associations tre internationale konferencer med tilskud. Ved tilmeldingen til vores studietur i år blev samtlige pladser revet væk på halvdet minut – og ventelisten blev lukket efter blot fem minutter.

Forandringens vinde blæser over advokatbranchen, og FAAF vil gøre sit til, at medlemmerne bygger vindmøller og dermed udnytter forretningsmulighederne i fremtiden. ■

“Fremtidens vindere i advokatbranchen vil have en klar fornemmelse for, at ydelserne skal matche markedet”



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
1015 København K
tlf. 33 95 97 00 fax 33 95 99 99
www.djoef.dk

Redaktion

Redaktør (Konst.) Mikkel Krogh (Ansv.)
mik@djoef.dk, 33 95 96 42

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

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

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

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

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

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

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

Annoncer

DG Media a/s
Havneholmen 33
1561 København V
Telefon 70 27 11 55
Fax 70 27 11 56
epost@dgmedia.dk
www.dgmedia.dk

Forside Per Morten Abrahamsen
Design WAYPoint
Abonnement 1.260 kr. excl. moms
Oplag 84.000
Billedbehandling WAYPoint
Tryk Stibo

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
06/2016	10.03	11.03
07/2016	31.03	01.04
08/2016	14.04	15.04
09/2016	28.04	29.04

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
06/2016	16.03	29.03
07/2016	06.04	15.04
08/2016	19.04	29.04
09/2016	03.05	13.05

ARBEJDSLIV

10

Hvorfor skal vi nu alle sammen være robuste?

Jobannoncer i hobetal efterlyser robust arbejdskraft. Men hvad mener arbejdsgiverne egentlig med det, og hvorfor er det blevet et *buzzword*?

12

Mindre firmaer savner marketingkompetencer

Små og mellemstore virksomheder går glip af omsætning, fordi de mangler fokus på marketing og kunder. Her kan akademikere gøre en forskel.

16

Vi har alt for store forventninger til jobbet

Lad følelserne blive hjemme, når du går på arbejde, lyder opfordringen fra ledelsesrådgiver Charlotte Mandrup.

18

Stress-knockout: Hvad gør du?

Hvad gør du, hvis stressen har så hårdt et tag i dig, at du ikke magter mere? Hvem skal du kontakte, og hvilke forpligtigelser har du over for din arbejdsgiver?

MIN KARRIERE

20

Økonom bag nyt spillested

I januar genoplivede frivillige kræfter et af Aarhus' mest hæderkronede koncertsteder. En af dem er økonom Jeppe Berg, som til daglig arbejder på et kraftværk.

STUDIELIV

22

Flyselskaber skylder djøferne 16 millioner

Fire studerende står bag et firma, der hjælper flypassagerer med at få kompensation, hvis deres fly er forsinket eller aflyst.



PORTRÆTTET

24

Katarina og konflikternes DNA

Katarina Ammitzbøll har gennem 20 år mæglet i konflikter rundt om i verden. Ifølge hende er vores store problem, at vi simpelthen ikke forstår kernen i de globale konflikter.

POLITIK OG SAMFUND

30

Gamle data bag Finansministeriets skatteberegninger

Finansministeriet anvender 20 år gammel empiri, når det beregner effekten af topskattelettelser. Studiet får kritik for at være forældet og mangelfuldt, hvilket afvises af en af forskerne bag.

FORSKNING OG NY VIDEN

36

Skandaler bringer embedsmænd i skudlinjen

Ansaret for politiske skandalesager ender i stigende grad hos embedsmænd, mens årsagerne til, at skandalerne overhovedet opstår, bliver overset.

DE FASTE

- 04 Djøf mener
- 06 Kort nyt
- 14 Moderne tider
- 15 Gadgets
- 35 Jorden Rundt
- 40 Bogreolen
- 42 Debat
- 47 Nyt job
- 50 Dit Djøf
- 56 Efteruddannelsen

”Den konflikt, der definerer vores politiske kultur, er kampen mellem regering og Folketing. Mellem dem, der regerer og administrerer Danmark, og dem, der sidder i Folketinget og protesterer. Mellem administrationspartier og protestpartier”

Rune Lykkeberg, kultureddaktør, Politiken

STYRK DIT IMMUNFORSVAR MOD KOLLEGERS STRESS

Secondhand stress – som i secondhand smoking, passiv rygning – er den negative stress, som en stresset chef eller kollega kan smitte dig med i det moderne arbejdsliv, hvor vi er så indbyrdes forbundne.

Det skriver Harvard Business Review, som henviser til en lang række forskere fra bl.a. University of California og The American Institute of Stress.

Forskerne opfordrer til, at vi styrker vores følelsesmæssige immunsystem ved at:

- Ændre vores respons på de stressede. Lad dig ikke frustrere. Tænk i stedet på, at det er synd for dem. Husk de positive sider af stress: Større mental skarphed og koncentration.
- Tage teten. Kom på forkant ved at reagere på din stressede kollegas kropssprog – ikke med stress, men med et smil og et opmuntrende nik. Eller svar telefonen med et: 'Jeg er glad for, at du ringer'.
- Opbygge naturlig immunitet. En af de bedste måder er fysisk træning, fordi det giver din krop endorfiner.
- Vaccinere os selv hjemmefra. Det handler om at opbygge positivitet ved at tænke på noget, du er glad for. Eller ved at glæde nogle andre. /ebn



Småsnak øger produktiviteten

Din hjerne kan ikke arbejde fokuseret time efter time, så tag en pause. Men brug gerne pausen på at småsludre med dine kollegaer, for det er der mange positive gevinster ved.

Ifølge Kollega.se er der gode grunde til at sludre med kollegaerne i løbet af arbejdsdagen:

- Både medarbejdere og chefer lærer hinanden bedre at kende, og det er med til at afdratisere relationer og hierarkier.

- Lidt snak ved kaffeautomaten kan hjælpe introverte og generte medarbejdere med at skabe sociale relationer til arbejdskollegaer.
- Når du rejser dig og bevæger dig væk fra skrivebordet, hjælper du hjernen til at holde fokus i yderligere en time bagefter.
- Småsnak kan hjælpe med at slippe spændinger i hovedet.
- De bedste idéer kommer ofte spontant i køen i supermarkedet, eller mens du snakker uformelt med dine kollegaer. /tsa

Skrabet flyttebudget skaber usikkerhed

Finansministeren har efter en regnepause meldt ud, at planen med flytningen af 3.900 statslige arbejdspladser kan klares for 944 mio. kr. – eller i gennemsnit 250.000 kr. pr. flyttet arbejdsplads.

Det er dog langt fra fx et ministeroverslag fra 2010, som djoefbladet.dk tidligere har omtalt. Her skrev daværende miljøminister Karen Ellemann (V) i et folketingsvar, at alene en udflytning af Kort- og Matrikelstyrelsen til Aalborg ville koste ca. 280 mio. kr. – eller lidt over 900.000 kr. pr. flyttet arbejdsplads

De faglige organisationer og oppositionen mener ikke, at regeringens skøn holder, og at det underfinansierede flyttebudget – regeringen har kun afsat 400 mio. kr. – vil betyde fyringer.

Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig, har svært ved at se andre muligheder, fordi lønbudgetterne udgør langt de største udgifter i styrelserne. Hun forudser uro og usikkerhed, som vil gøre flytteprocessen vanskeligere.

"Det er ret ærgerligt, at regeringen søsætter et så ambitiøst vækstinitiativ uden at sikre fornøden finansiering." /ebn

Danmark blandt de bedste talentudviklere

En ny rapport fra INSEAD sender Danmark et par trin op på verdensranglisten over verdens bedste talentudviklere.

Ifølge rapporten 'Global Talent Competitiveness Index' ligger Danmark nu på en femteplads, skriver di.dk. Danmark gør sig især bemærket, når det gælder evnen til at aktivere og dyrke talent.

"Men rapporten antyder også, at der er plads til forbedringer. Især kan vi blive bedre til at fastholde kvalificerede udlændinge," siger direktør i Dansk Industri Thomas Bustrup ifølge di.dk. /tsa





Et grimt kontor påvirker kroppen

Triste gardiner, udpinte planter og slidte møbler på kontoret har langt større betydning for stress, end man hidtil har troet. Sådan lyder budskabet fra professor Poul Henning Kirkegaard, Aarhus Universitet.

Han forsker i, hvordan fysiske rammer påvirker kroppen. Og hans påstand er, at der skal ganske lidt til, før kroppens sanser bliver påvirket enten positivt eller negativt af

møbler, tæpper, materialer, farver, lys og luftkvalitet, skriver Magasinet Arbejds miljø.

"Det kan godt være, at man kan leve med de trætte kontorgardiner, fordi man ikke hele tiden tænker på, hvor grimme de er. Men det kan give en øgning i ens stresshormon eller medføre en form for ubalance," siger Poul Henning Kirkegaard til Magasinet Arbejds miljø. / tsa

Ledige penge til projekter på din arbejdsplads i staten

I 2016 ligger der 35 mio. kr. i Fonden til udvikling af statens arbejdspladser. Det er penge til projekter om omstilling og/eller organisatorisk udvikling af statslige arbejdspladser, som medarbejdere og ledelse ude på en arbejdsplads går sammen om at skabe og søge støtte til.

Blandt projekter, som tidligere har fået støtte, er fx:

Retten i Glostrup, som har fået 255.000 kr. til et projekt om bedre retsledelse; Danmarks Statistik, som har fået 470.000 kr. til et projekt om at bringe reformprocessen fra idégenerering til implementering; og Sundheds- og Ældreministeriet, som har fået 1.980.000 kr. til et projekt på hele ministerområdet om fastholdelse af effektivitet og kvalitet under forandringsprocesser gennem fokus på kerneopgaven og social kapital.

Pengene i fonden er afsat ved overenskomstforhandlingerne. Næste ansøgningsfrist er 4. maj, og der er muligheder igen 5. september og 1. november.

Har du en konkret idé til et projekt, kan Kompetencesekretariatet hjælpe med at skrue et projekt sammen. Kontakt Kompetencesekretariatet på tlf. 33186969 eller gå ind på kompetenceudvikling.dk. /ebn

Troels Lund Poulsen rundbarberer støtteordning

I djøfbladet nr. 2/2016 skrev vi, at regeringen som led i sit vækststudie har afsat 60 mio. kr. over fire år til en ny støtteordning – administreret af Innovationsfonden – hvor mindre virksomheder i landdistrikterne kan få tilskud til at ansætte en højtuddannet i op til to år.

Men i den endelige politiske aftale om vækststudiet er puljen skrumpet til 40 mio. kr. over 4 år. Samtidig skal mange af pengene nu også findes inden for Innovationsfondens eksisterende budget. Det betyder, at der reelt kun tilføres 3 mio. nye kr. om året til de nye

landdistriktsvækstpiloter, pointerer erhvervspolitisk chef i Djøf Rune Siglev.

"Vi er nødt til at sikre mere volumen i disse ordninger, hvis vi reelt ønsker at skabe vækst og udvikling i alle dele af Danmark," siger han.

Djøfbladet har spurgt erhvervs- og vækstminister Troels Lund Poulsen (V), hvorfor puljen til landdistriktsvækstpiloter er blevet skåret ned, men det har han ikke ønsket at svare på. /ebn

STYRK DIN KARRIERE TAG EN MASTER PÅ RUC

MASTER I PROFESSIONEL KOMMUNIKATION

- Kom på forkant med den nyeste viden
- Bliv en dygtig praktiker, der arbejder med teori og metode
- Lær at planlægge, producere, udøve og evaluere kommunikation
- Højt fagligt niveau, der svarer til en kandidatuddannelse
- Koster 77.000 kr. Tager to år på deltid
- Ansøgningsfrist 1. juni.

www.ruc.dk/mpk



RUC
Roskilde Universitet

Hvorfor skal vi nu alle sammen være robuste?

Masser af jobannoncer efterlyser robuste medarbejdere og ledere. Men hvad mener arbejdsgiverne egentlig med det, og hvorfor er det blevet et *buzzword* i stillingsopslag?

Af *Tine Santesson* / Illustration *Mikkel Henssel*

Du skal være robust." "Du besidder robusthed." "Dine omgivelser beskriver dig som robust." Begrebet robusthed storhitter i jobannoncerne. I skrivende stund giver ordet 'robust' et match på 108 annoncer alene på Djøfs jobportal, Jobunivers.dk. På jobindex.dk indgår ordet i hele 938 stillingsopslag. Men hvad er det, virksomhederne ønsker, når de efterspørger 'robuste' ansøgere?

Djøfbladet forsøger at komme fænomenet lidt nærmere og kan både konstatere, at ordet ikke nødvendigvis dækker over den samme betydning i alle annoncerne, og at det måske er i afmagt, at arbejdsgiverne efterspørger robuste medarbejdere – også selv om det måske slet ikke er dem, det dybest set er bedst for organisationen at få ind i folden.

Vi har kontaktet to ledere, der averterer efter 'robuste' kandidater, for at få en forklaring på, hvad de lægger i begrebet.

I Styrelsen for Patientsikkerhed giver chefen for ledelsessekretariatet, Christian Dubois, følgende forklaring i en mail:

"Når vi bruger ordet 'robust' i vores stillingsopslag, skal det forstås helt i overensstemmelse med for eksempel den beskrivelse, som Den Danske Ordbog har af ordet: Fra latin robustus 'af egetræ; stærk', 'modstandsdygtig over for slid, belastninger eller vanskelige betingelser; som kun vanskeligt går i stykker eller nedbrydes', 'som tåler fysisk eller psykisk modgang', 'hårdfør'."

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen har også søgt efter en 'robust' medarbejder, og her kommer konstitueret kontorchef Susanne Maria Bager med følgende forklaring på, hvilken betydning styrelsen lægger i ordet:



"Man er åben over for forandringer, tør sige sin mening og kæmper for sagen. En robust sagsbehandler er også en person, der er driftssikker under forhold med f.eks. mange sager, hvor der løbende skal foretages prioriteringer."

Afmægtige ledere søger robuste medarbejdere

Einar B. Baldursson, arbejdspsykolog og stressforsker på Aalborg Universitet, mener, at det langt hen ad vejen er en form for afmagt, når virksomheder søger robuste medarbejdere. Det går hånd i hånd med forekomsten af stress blandt videnarbejdere.

"Hvis en dygtig håndværker får ondt i ryggen, ved arbejdsgiveren, hvor hjælpen findes, og også, hvordan det kan forebygges. Videnarbejdere er i højere grad udsat for psykiske belastninger, og dem har vi ikke fundet løsningerne på end-

nu. Så hvis du som arbejdsgiver gerne vil mindske forekomsten af stress, kan du ikke kigge nogen steder hen og regne med, at der er nogen, som hjælper dig. Derfor bliver lederne rådvilde og søger efter medarbejdere, der ikke så nemt bliver stressede.”

Ja, en stor del af forklaringen på, hvorfor ledere søger robuste medarbejdere, er magtesløshed, lyder det samstemmende fra stressekspert Thomas Milsted.

”Presset er efterhånden så stort fra både toppen og fra politikerne, at ledere oplever en magtesløshed, og reaktionen er: ’Vi kan ikke gøre noget ved det, så det er bare sådan, det er’. Derfor er budskabet i jobannoncerne i virkeligheden: ’Vi erkender, at vi har nogle lortevilkår, som vi ikke gør noget ved, og det vil vi lige fortælle dig’. Så når man efterspørger robuste folk, efterspørger man folk, der klemmer ballerne sammen og holder kæft.”

Thomas Milsted definerer imidlertid selv et virkelig robust menneske på en anden måde.

”Robusthed kan jo ikke stå alene. Der er jo ingen mennesker, der bare er robuste – alle kan knække på et tidspunkt. Men jeg mener ikke, det handler om at kunne stå i stiv kuling uden at vælte. Nej, virkelig robusthed handler om at kunne fjerne sig fra den stive kuling – at vide, hvad man tåler, og så sige fra over for resten.”

Thomas Milsted sammenligner misopfattelse af det at være robust med de mange selvmord blandt soldater, der har været udsendt i krig.

”De bliver screenet og særligt udvalgt, og alligevel er flere amerikanske soldater døde af selvmord end på grund af krigshandlinger. Vi er heldigvis ikke i krig, når vi går på arbejde. Men det er lige før, man skulle tro det. Kæden hopper af, når en djøfer, der sidder på et kontor, skal screenes på den måde. Det er simpelthen uanstændigt i min verden.”

Er robuste medarbejdere de bedste?

Jagten på såkaldt robuste medarbejdere virker febrilsk og er misforstået, mener også Einar B. Baldursson.

”Jeg talte med en direktør, der spurgte mig, hvordan han finder frem til medarbejdere, der ikke bliver stressede. Hvis du vil finde folk, der ikke bliver stressede, så gå efter dem, der ikke er optaget af deres arbejde, og som ikke sætter mål for sig selv. Eller dem, som har en stor selvtilid og bruger jobbet til at skabe opmærksomhed om sig selv. Og så er der narcissisterne, der klynker og brokker sig og ender med at få alle

privilegierne – de tager heller ikke arbejdet tungt og går ikke ned med stress, så dem kan du også kalde robuste.”

Men det er jo nok ikke den type medarbejdere, arbejdsgiverne regner med at få, når de skriver ’robust’ i et jobopslag, mener Einar B. Baldursson. Og det burde heller ikke være dem, de søgte efter, mener han.

”Dem, der ikke umiddelbart synes mest robuste, er kendetegnet ved at være ydmyge og ansvarlige. De er meget hjælpsomme uden at gøre et nummer ud af det, og de deler gerne ud af deres viden. Men de er sårbare, fordi de tager opgaveløsningen tungt. De bliver relativt nemt bekymrede – det lig-

ger i pligten, og derfor er de også mere sårbare over for stress. Men man bliver kun god til det, man gør, hvis man gør det ordentligt – og det gør de.”

Og den slags burde ikke forskrække arbejdsgiverne, mener Einar B. Baldursson.

”De har kompetencerne, men de har også sårbarheden, og det gør arbejdsgiverne rådvilde. Og i øjeblikket tror arbejdsgiverne, at en stærk psyke er

dét, der skal til. Men det er bare ikke vejen, der fører til noget godt.”

Thomas Milsted håber og tror også, at arbejdsgiverne holder op med at jage robuste medarbejdere.

”Hvis det lykkes at komme ud med det budskab, at arbejdsgiverne jo gør sig selv til grin, når de vil have robuste medarbejdere, og få spredt idéen om, at vi i stedet skal tale om robuste virksomheder, så stopper det. Forestil dig, at der i stedet står: ’Kan du tænke dig et job på verdens bedste arbejdsplads?’ Det ligger nok ikke lige for – men vi kan da håbe, at det er den slags jobannoncer, vi kommer til at se i fremtiden.” ■

“Når man efterspørger robuste folk, efterspørger man folk, der klemmer ballerne sammen og holder kæft”

Thomas Milsted, stressekspert

SPROGFORSKER OM ROBUSTHED

”Hårdfør, modstandsdygtig over for slitage. Tåler hårdhændet behandling. Det er et ord, vi mest bruger om ting – porcelænet i en kantine skal være robust, og vi kan også tale om robuste biler. Sproget er som regel et godt barometer, og når der sker noget på vores arbejdsmarked, kommer det automatisk til syne i vores sprog. Derfor synes jeg også, det er lidt uhyggeligt, at det er sådan et ord som ’robust’, der går igen nu. Jeg tolker det, som om vi skal være klar til at blive kørt over med en damptrømler på arbejdet, og så bliver det forventet, at vi tager en tudekiks og dukker op dagen efter.”

Michael Ejstrup, Head of Research in Language ved Danmarks Medie- og Journalisthøjskole.

Mindre firmaer savner marketingkompetencer

Små og mellemstore virksomheder går glip af omsætning, fordi de mangler fokus på marketing og kunder. Her kan akademikere gøre en forskel, mener lektor **Susanne Østergaard Olsen**, der leder et forskningsprojekt om SMV'ers marketingarbejde.

Af Lone Schrøder Jeppesen / Foto Kåre Viemose

Små og mellemstore virksomheder har brug for akademikers marketingkompetencer. Virksomhederne har nemlig ikke nok fokus på marketing og kunder, hvilket i høj grad skyldes for få ressourcer. Det er konklusionen i et nyt forskningsprojekt fra forsknings- og innovationsafdelingen på Erhvervsakademi Aarhus.

I alt 45 procent af virksomhederne oplever, at de mangler de rette kompetencer til at løfte marketingopgaven, specielt når det handler om online-marketing. Og det kniber især med tiden. Hos 81 procent af SMV-virksomhederne skyldes den ufokuserede eller manglende indsats, at de ikke har tid til marketing og kunder. Generelt går SMV-virksomhederne sporadisk til opgaven, for 76 procent af dem har ikke en klart defineret eller nedskrevet marketingstrategi. Konsekvensen er, at de går glip af omsætning.

"En akademiker vil kunne tilføre de kompetencer og ressourcer, der mangler inden for marketing og kundefokus. Det vil være en god idé, at højtuddannede har et blik for disse typer virksomheder, for de kan gøre en forskel her," siger projektleder og lektor Susanne Østergaard Olsen, der står i spidsen for undersøgelsen.

Kundefokus er afgørende

En markedsføringsstrategi og en marketingafdeling giver dog ikke i sig selv vækst i omsætningen. Har virksomheden en marketingafdeling, gavner det dog indtjeningen. Og det har en signifikant positiv effekt på omsætningen, når virksomheden er kundeorienteret.

At være kundeorienteret betyder, at virksomheden forsøger at få mest mulig information om kunderne, og at denne information bruges til at skabe mere værdi for dem. Kundeorientering handler også om, at virksomheden reagerer hurtigt på ethvert kundeønske. Og at informationerne om kunderne bruges til nye markedsførings- og salgstiltag.

"Det er afgørende for virksomheden at være kundeorienteret i alt, hvad den foretager sig. Et mid-

del til at blive det er netop virksomhedens marketingindsats, for det betyder, at virksomheden tager stilling," forklarer Susanne Østergaard Olsen, der er uddannet cand.merc.

Forskningsprojektet, der er sket i samarbejde med professor Kim Klyver fra

Syddansk Universitet, bygger på interviews med 317 små og mellemstore østjyske virksomheder, studier af hidtidig forskning samt kvantitative og kvalitative analyser.

Marketingindsats er nødvendig

Cirka fire ud af fem virksomheder forventer stigende omsætning i det kommende år, viser undersøgelsen. Men fremtidig vækst afhænger af, at SMV'erne forholder sig til kundeorientering og tænker strategisk i deres marketing og salg. Blandt virksomhederne er der en generel erkendelse af, at det er nødvendigt med en stærk marketingindsats for at opnå vækst fremover, konkluderer rapporten.

"Alle peger på, at der er brug for at få flere ressourcer ind ved at ansætte, hyre assistance udefra eller få praktikanter. Der er en helt klar tendens til, at marketing bliver mere betydningsfuldt, når virksomheden er ude over iværksætterstadiet, og salget har nået et vist niveau. Det vil være et vigtigt tidspunkt for akademikere at komme ind

"Akademikere kan bestemt gøre en forskel. Det, at SMV-virksomheden får en medarbejder, der har en bevidst tilgang til marketingdisciplinen, vil flytte noget på længere sigt"

Susanne Østergaard Olsen, projektleder, Forskning og innovation, Erhvervsakademi Aarhus

Næsten halvdelen af de mindre danske firmaer mangler kompetencer til at sætte fokus på marketing – en opgave, der vil være oplagt for djøfere, mener lektor Susanne Østergaard Olsen.

på,” siger Susanne Østergaard Olsen.

Virksomhedsejernes baggrund har imidlertid stor indflydelse på, hvor stor betydning marketingindsatsen tillægges. Har ejeren eller direktøren selv en marketingbaggrund, er det naturligt, at virksomheden har fokus på marketing, og at aktiviteterne er integreret i strategien og forretningsmodellen fra starten.

I mange virksomheder ses marketing som en omkostning. I undersøgelsen svarer 50 procent af SMV-virksomhederne, at de har svært ved at vurdere, om marketing bidrager med værdi.

Mere online-marketing

84 procent af de små og mellemstore virksomheder har ikke en marketingafdeling, men det betyder dog ikke, at de ikke arbejder med marketing. Funktionen er blot ikke formaliseret. Det handler dermed ikke så meget om organisering eller type af aktiviteter. Effekten af marketingaktiviteterne opnås især ved, at marketingindsatsen er passende.

SMV-virksomhederne bruger både klassiske og nye markedsføringsredskaber. De konkrete aktiviteter er dog anderledes i dag end for blot tre år siden. 60 procent af virksomhederne har i højere grad fokus på optimering af website, søgeoptimering og Google AdWords. Halvdelen prioriterer i større udstrækning netværk og kunderelationer i dag end tidligere. Og 40 procent har mere fokus på de sociale medier.

Det er også inden for disse aktiviteter, at virksomhederne forventer at øge deres indsats i de kommende år, viser undersøgelsen. SMV'erne forudser også, at de skal bruge flere kræfter på marketingstrategier og planer fremover.

Centrale spørgsmål

Forskningsprojektet efterlader nogle centrale spørgsmål: Hvordan bliver

mindre virksomheder kundeorienterede? Hvad betyder det helt konkret? Hvordan finder SMV-virksomheden det optimale niveau af marketingaktiviteter i forhold til kunderne, virksomhedens ressourcer og kompetencer? Hvorfor fokuserer virksomheden ikke i højere grad på at få en marketingstrategi? Akademikere med marketingbaggrund kunne passende tage disse spørgsmål op i dialog med virksomhederne, mener Susanne Østergaard Olsen.

”Det vil være oplagt, at akademikerne får gjort SMV-virksomheder bevidste om, at det nytter at arbejde mere med marketing. Som højtuddannet har man værktøjerne til at kunne gøre en forskel relativt hurtigt. I denne type virk-

somheder skal man dog være konkret og klar på at vise værdien af de forslag, man kommer med, så ens arbejde skal være meget målrettet,” påpeger hun.

Det handler om, at SMV'erne fremover bliver mere bevidste om, hvad der skaber kundeorientering. Og at markedsføring gør virksomheden synlig over for kunderne og derved virker som en vækstdriver. Virksomhederne skal have en større erkendelse af marketings værdi, og de skal bevidst tage stilling til marketingstrategi og taktik. Men det forudsætter, at de investerer i ressourcer og kompetencer inden for området, konkluderer rapporten fra Erhvervsakademi Aarhus. ■





Sanne Søndergaard, Carsten Juul og Per Helge Sørensen tager på skift pulsen på dagligdagens genvordigheder.

Fem typer, du møder i den kreative proces

Af Sanne Søndergaard

Type 1:

“Nu tænker jeg lige ud af boksen her”

Folk, der selv siger, at de tænker ud af boksen, tænker *aldrig* ud af boksen. De er så meget inde i boksen, at de har indrettet den til permanent bolig. Der findes mimere, der er mindre i boksen end disse mennesker.

Type 2:

“Jeg vil bare gerne høre mig selv tale”

Denne type har egentlig ikke noget nyt at tilføje. Han (for det er i ni ud af ni tilfælde en mand) vil blot ordnane ud over andres idéer, så han kan bilde sig ind, at han faktisk har bidraget med input.

Bonusinfo: Hans storhedstid var på studiet, når han i form af et dårligt camoufleret spørgsmål gentog det, forelæseren lige havde sagt.

Type 3:

“Alt kan lade sig gøre”

Nej, det kan *alt* faktisk ikke. Der er budgetter og deadlines og fysiske love, der skal overholdes. Disse fantast-typer tvinger derfor andre til at trække den ildelugtende nej-hat ned over ørerne og være realister. Men konfronteres denne type mennesker med helt rimelige indsigelser mod deres storhedsvanvittigheder, tilføjer de blot: “... inden for rimelighedens grænser.”

Vedkommende har altså intet nyt sagt, men bare konstateret, hvad alle allerede vidste: At der er nogle rammer, og inden for dem skal opgaven løses.

Type 4:

“Skal vi ikke prøve noget med sociale medier?”

Det er underordnet, hvad emnet er. Denne type vil altid komme med “kreative” forslag om at få ting til at gå viralt. Går man dem på klingen, viser det sig dog, at de faktisk ikke lige helt ved, hvad “viralt” betyder.

Læg i øvrigt mærke til den helt bevidste brug af flertalsformen “vi”, der viser, at denne type ganske vist mener at have en genial løsning, men ikke ønsker selv at udføre noget arbejde.

Bonusinfo: Typen kan kendes på, at den ofte er klædt ud som ung.

Type 5:

“Jeg er ked af at skulle være hende med nej-hatten”

For det første: Nej, hun er ej! Hun elsker det. Ingen andre i verden smiler så meget, når de siger, de er kede af noget. Men hun *er* heller ikke en nej-hat. En regulær nej-hat forholder sig kritisk og realistisk til andres idéer. Dem er der desværre altid brug for (se type 3).

Nej, denne type har slet ikke æggestokke nok til rent faktisk at stille de ægte, *farlige* nej-hatte-spørgsmål (“Har vi finansieringen i hus?” “Er det clearet med kunden?” “Hvem skal rent faktisk udføre arbejdet?”). Hun vil bare forsinke processen, så den aldrig slutter, og hun aldrig risikerer at skulle foretage sig noget som følge af den.

Bonusinfo: Ledere tilhører forbavsende ofte denne kategori. ■



GADGETS TIL DJØFEREN

Af Morten Bay, teknologiforsker, journalist og forfatter

Samsung satser på kameraet

Så nærmer foråret sig, og vanen tro har Samsung lanceret deres nyeste flagskibs-smartphone. Selvom det på ydersiden ikke ser ud som om, der er sket ret meget nyt, så er der alligevel sket en del inden i. Flagskibet GALAXY S7 kommer ligesom sin forgænger i to modeller, én med buet skærm og én uden. S7 Edge med den buede skærm er i år lidt større end den almindelige S7 og har en 5,5 tommers skærm mod S7'ens 5,1 tommers. Til gengæld er de begge udstyret med en lynhurtig CPU, er begge vand- og støvafvisende, og langt om længe har Samsung indført en meget efterspurgt mulighed for at udvide lagerpladsen med microSD-kort. Kameraet i begge telefoner er dog den helt store nyhed. Antallet af megapixels er gået ned fra 16 til 12, men til gengæld kan hver enkelt pixel indeholde dobbelt så meget information, så billederne bliver alligevel meget mere detaljerede. Med en blændeåbning på f/1.7 tager kameraet mere med af virkeligheden end konkurrenterne. S7 og S7 Edge kommer på gaden midt i marts med priser fra 5.699 kroner.



Ny tablet-pc fra Huawei

Efterligning er den største form for smiger, og det mærker Microsoft i disse dage. Der er nemlig efterhånden en hel del firmaer, der laver tablet-computere, der minder om Microsofts Surface Pro-modeller. Nu er Huawei, som vi ellers kender mest fra telefoner, kommet på banen. Det er en fuldblods PC med Windows 10, Intel Core M-processor, 12 tommers skærm og en vægt på blot 640 gram. Ligesom på Surface Pro sidder tastaturet i coveret, og der er en batterilevetid på 10 timer – nok til en hel arbejdsdag. Men der, hvor Huawei Matebook – som modellen hedder – adskiller sig, er på prisen. Startmodellen med 128GB lagerplads og 4GB Ram skulle komme til at koste omkring 6.000 kroner, mens man skal betale 1.500 kroner mere for en tilsvarende Surface Pro 4 fra Microsoft.



MANEDENS GADGET-BOMMERT

HTC Vive

2016 bliver uden tvivl gennembrudsåret for virtual reality-briller til gaming og specielle visuelle oplevelser. Samsung er allerede aktive på det marked, Sony kommer med PlayStation VR senere på året og Facebook-ejede Oculus Rift kommer med deres længe ventede brille om få uger. Og så er der HTC, der med deres Vive-brille også vil være med. Men her er problemet. Ud over at Vive ubetinget er den grimteste af alle VR-brillerne på markedet, så koster den også 1.000-1.200 kroner mere end Oculus Rift, som man ellers forventede ville blive den dyreste VR-brille på markedet. Til gengæld får man et par lokations-sensorer og trådløse controllere med i pakken. Men i de fleste tilfælde vil man sætte VR-briller til systemer, der enten allerede har en controller eller ikke behøver én. Det er en ommer.

Nikon laver luksus i kompakt kamera-form

Markedet for digitale kompaktkameraer er ved at forsvinde, efterhånden som smartphone-kameraer bliver bedre og bedre. Så derfor er de store kamerafirmaer i gang med at innovere kompaktkameraerne, så de kan meget mere. Det kan man fx se på Nikons nye DL-serie, der næsten giver én lige så meget kontrol over fotografi-processen som et digitalt spejlflekskamera. Man kan ikke skifte objektivet, men man kan til gengæld købe tre forskellige modeller, der er opkaldt efter specifikationerne på linsen, der sidder på dem: DL24-85, DL18-50 og DL24-500. Derudover har de alle en 1-tommers, 20-megapixels sensor ombord, kan optage video i 4K. Kameraerne bliver tilgængelige i marts og april og starter ved ca. 5.500 kroner.

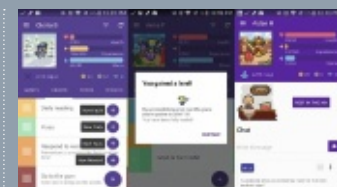


Disse apps skal du downloade i denne måned:



Define (Android)

Denne temmelig smarte app er guld værd, hvis man arbejder internationalt eller generelt bare render ind i mange engelsksprogede tekster i forbindelse med jobbet. Define er en offline-ordbog, der arbejder på tværs af hele telefonen. Det betyder, at du i hvilken som helst app eller på hvilken som helst website kan få en udvidet forklaring af et fagbegreb eller et andet ord, du ikke lige har set før.



Habitica (Android/iOS)

Du har aldrig set en to-do-liste-app helt som Habitica. App'en forsøger at motivere dig til at få tingene gjort ved at indføre et konkurrence-aspekt. Du er repræsenteret i app'en med en avatar, der har de samme opgaver, vaner og daglige mål som dig selv, og ved at udføre ting i virkeligheden, gør du så din avatar bedre og bedre. Du kan så enten konkurrere mod dig selv, venner eller kolleger om at gøre din avatar til en sand mester.

Vi har alt for store forventninger til jobbet

Lad følelserne blive hjemme, når du går på job, lyder opfordringen fra ledelsesrådgiver **Charlotte Mandrup**. Hun mener, at feminine værdier har gjort medarbejderne hjælpeløse.

Af **Tine Santesson** / Foto **Pressefoto**

Vi føler for meget og har alt for høje forventninger om at få følelsesmæssige behov dækket på jobbet. Men et arbejde er kun et arbejde, siger ledelsesrådgiver Charlotte Mandrup, der netop har udgivet bogen 'Vær professionel på jobbet – lad følelserne blive hjemme'.

"Mit overordnede budskab med bogen er, at vi har fået gjort arbejde til mere, end det kan bære. Og det bliver vi nødt til at ændre. Ellers bliver vi ved med at være syge, og vi bliver syge i et stadigt stigende omfang," siger hun og henviser til de mange stress-sygemeldinger blandt akademikere.

Charlotte Mandrup er især kritisk over for, at der er blevet trukket stadig flere feminine værdier ind i arbejdslivet.

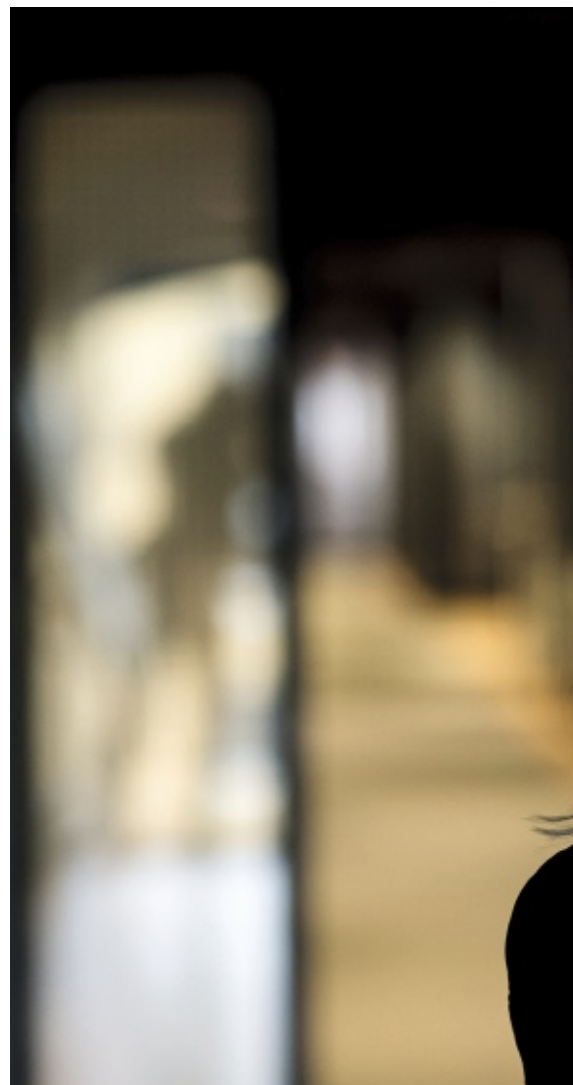
"Sådan nogle ledelseskonsulenter som mig har prædikeret: Ledere skal være anerkendende, coachende, og de skal motivere. Kort sagt har mine fagfæller og jeg været med til at skabe nogle misforståede idéer om, at lederen skal drage omsorg for medarbejderne på en måde, som forældre gør for deres børn. Det, der kommer ud af det, er hjælpeløse medarbejdere."

Men forskning viser, at positiv psykologi og anerkendende ledelse har en positiv effekt på bundlinjen – skal vi så droppe det?

"Nej. Jeg mener bare, at vi har taget det for langt. Vi har proppet alt muligt ind i vores job – det skal give mening, vores kollegaer og chef skal være vores venner og nærmest som en familie. Vi vil have, at hver dag på jobbet skal være god. At vores chef skal være god på en måde, som vi synes er god."

Og det er et særligt fænomen blandt videnarbejdere, siger Charlotte Mandrup. For at illustrere den pointe sammenligner hun djøfere med håndværkere.

"Som udgangspunkt har håndværkere større mulighed for at producere noget, der er konkret. Håndværkeren kan køre hjem og tænke: 'Chefen er en idiot, men jeg fik faktisk lavet halvdel af taget i dag, og det føles meget godt'. Djøferen skriver selvfølgelig en gang imellem et notat eller forbereder en præsentation, der kan stå alene. Men ellers er det meste procesarbejde og møder, der med al respekt ikke fører til noget. I djøferens arbejde ligger der altså en stor sandsynlighed for ikke at producere noget konkret. Derfor bliver de afhængige af, at chefen roser dem



“Anerkendelse burde ikke være nødvendigt for at overleve på jobbet”

Charlotte Mandrup

for at gøre et godt stykke arbejde.”

Du siger, at håndværkeren kan leve med en idiotisk chef – er det det, djøferen skal kunne?

”Nej. Det ville være at gå over i den anden grøft. Men vi skal leve med, at vi en gang imellem har en chef, der ikke opfylder vores følelsesmæssige behov, uden at vi bliver syge af det. For sådan er livet. Anerkendelse burde ikke være nødvendigt for at overleve på jobbet.”

Skal vi så bare acceptere, at vi har en dårlig chef eller arbejder under nogle dårlige vilkår?

”Ja. Accept betyder jo, at du siger: ‘Sådan er det lige nu’. Men du er stadig handlekraftig. Og det er jo hele tiden en afvejning. Du har måske et job, der

ligger tæt på dit hjem, og dine opgaver er spændende, men du har en idiotisk chef. Så er det jo ikke kun chefen, der tæller. Og at acceptere er jo heller ikke det samme som at sige, at det ikke nytter noget at forsøge at arbejde sammen med ham.”

Hvis vi gør, som du siger, vil færre af os så skifte job?

”Ja, det vil jeg tro. Vi har jo en høj mobilitet. Det har vi også i vores familier. Måske er det et tegn på, at vi vil have det perfekte over hele linjen. Men det er jo dér, det bliver barnagtigt. Det er ikke fordi, man ikke skal flytte sig efter noget, man gerne vil. Men lad være med at flytte af de forkerte årsager,” siger Charlotte Mandrup.

Det har vel også noget med personlighed at gøre – nogle reagerer mere med følelser, og nogle har mere behov for familieværdierne på arbejdet?

”Ja. Og det er derfor heller ikke tilfældigt, at jeg har skrevet den her bog. Jeg har ikke det behov. Jeg er sådan én, der er optaget af opgaven.”

Så er det vel også nemt for dig at sige?

”Ja. Men det er heller ikke mig, der bliver syg. Hvis man grundlæggende er relationsorienteret og reagerer på følelser, må man tage sine forholdsregler og lære nogle teknikker til at få dækket de behov andre steder. Så jeg vil ikke med på den dér med, at det er synd for de følsomme og særligt sensitive. Jeg siger jo heller ikke, at man ikke skal føle. Man skal bare være opmærksom på, hvor det er, man insisterer på at få følelsesbehovet dækket.”

Hvad skal læseren gerne få ud af din bog?

”Jeg vil så gerne minde om, at vi har et valg, så det ikke bliver den der automatiske kurs direkte mod det, som potentielt gør os syge.”

Et valg til hvad?

”Til at gå ind i det med åbne øjne og påtage sig et ansvar eller lade være. Og så vil jeg generelt gerne gøre mennesker stærkere – ikke bare udholdende – så vi ikke så nemt bukker under, når noget går galt, for det gør det jo.”

Hvorfor skrev du bogen?

”Fordi jeg synes, at frygten styrer os for meget. Dybest set handler det om, at vi alle sammen er bange for at dø. Og så får vi lagt nogle lag ovenpå, fordi vi ikke har en religion eller en gammel bedstemor, der minder os om, at det er naturligt at dø. Derfor kommer det i stedet til at handle om frygten for at blive fyret, ‘for så går min verden jo under’. Dét vil jeg gerne have fokus på.” ■



Det er ledelseskonsulenter som hende selv, der har banet vejen for for mange bløde værdier på jobbet, erkender Charlotte Mandrup.

Stress-knockout:

Hvordan kommer du op igen?

Hvad gør du, hvis stressen har så hårdt et tag i dig, at du ikke magter mere? Hvem skal du kontakte, og hvilke forpligtigelser har du over for din arbejdsgiver?

Af *Tine Santesson* / Illustration *Mikkel Henssel*

Du har næsten ikke lukket et øje, og sådan har det været de seneste mange nætter. Alligevel har du tvunget dig selv til at gå på arbejde. Du får sat dig op på sengekanten, og så bryder du sammen. Du kan bare ikke mere.

Har du oplevet noget tilsvarende, er du ikke alene. For selv om det er meget vigtigt at tage stress i opløbet, er det desværre langt fra alle, det lykkes for, siger chefkonsulent Christina Mette Toft fra Djøfs Karriere & Erhverv.

”Det er typisk én selv, der sidst erkender det, og nogle finder først ud af det, når de kollapse – simpelt hen fordi stress i kroppen og selverkendelse fra biologiens side ikke følges ad. Samtidig er symptomerne på stress tit diffuse, og kroppen vænner sig til stresstilstanden, og det betyder igen, at man negligerer de signaler, man får.”

Når du kommer helt derud, kan det være svært at overskue noget som helst: Hvem skal du kontakte, hvor kan du få hjælp, og hvilke forpligtigelser har du over for din arbejdsgiver?



GUIDE:

Hvad skal du gøre?

Kilder: Christina Mette Toft og djoeef.dk

Erkendelse: Mange er fyldt med skam, skyld og dårlig samvittighed, men du bliver nødt til at forstå, at du er syg – formentlig med hjælp fra en ægtefælle, kollega, en leder eller HR, fordi det af biologiske årsager kan være svært at erkende selv. Men husk - du går heller ikke på arbejde, når du har influenza.

Ring til lægen: Lægen kan vurdere, om du har brug for en sygemelding.

Ring til Djøf: Djøf kan hjælpe dig med, hvordan du går i dialog med din arbejdsgiver, og hvad du er forpligtet til. De kan også rådgive dig om symptomer, hjælpe med at finde frem til, hvad der belaster dig, og med at lægge en handlingsplan.

Kontakt til arbejdsgiver:

Din arbejdsgiver skal ifølge lovgivningen indkalde dig til en såkaldt mulighedssamtale senest fire uger efter sygemelding. Den kan foregå personligt, via telefon eller mail. Det er individuelt, hvornår din arbejdsgiver beder dig om en lægeerklæring.

Du skal have en konkret rådgivning om, hvordan du kommer videre. Men det er *ikke* nu, du skal i gang med at udvikle dig personligt. Du skal derimod have ro, så dit system kan komme i balance igen, siger Christina Mette Toft.

Den svære samtale

Det kan være noget af en overvindelse at ringe til din nærmeste leder, hvis du ikke fornemmer, at jeres forhold er baseret på tillid og åbenhed, siger Lis Lyngbjerg, der er specialist i stress og ledelse. Men hun anbefaler på det kraftigste, at du holder kontakt til din arbejdsplads, hvis du bliver nødt til at sygemelde dig på grund af stress.

”Hvis du ikke selv kan overskue det, kan du bede en kollega om at tale med din chef. Du kan også ringe til HR eller til en leder, du har tillid til. Kontakten til arbejdspladsen er afgørende – ellers bliver det alt for svært at vende tilbage igen.”

Det er Lis Lyngbjergs erfaring, at du rent faktisk kan få en fin støtte og opbakning fra langt de fleste ledere – bare du inddrager dem.

”En akut sygemelding er noget af det værste, en leder kan komme ud for. Og de fleste tænker: ’Hvad overså jeg? Hvad kunne jeg have gjort?’ Giv dem chancen for at komme på banen. Som regel handler det om misforståelser og dårlig kommunikation.”

Sov godt

Når du er helt oppe i det røde felt på grund af stress, handler det i allerførste omgang om at sove ud og hvile, så du kan få alarmtilstanden og den akutte stress ud af kroppen, siger Lis Lyngbjerg. Og det kan godt betyde, at du bliver nødt til at

være hjemme fra arbejde i nogle dage, i en uge eller to – eller længere, alt efter hvor belastet du er.

”Men det kan også foregå, mens du stadig arbejder. Det er individuelt, hvordan man finder en model til at få sovet ud. Det afgørende er, at der er opbakning fra ægtefælle, børn, lederen, vennerne og kollegaerne. Du skal helt væk fra tankerne om: ’Jamen, jeg bliver jo nødt til at stå op for at spise morgenmad med børnene, eller jeg bliver nødt til at deltage i det møde’. Langt, langt de fleste ledere vil sige ja til, at man kun kommer, når man kan,” siger Lis Lyngbjerg.

Det er ikke ualmindeligt, at man får det endnu dårligere, når man bliver sygemeldt med stress, siger Christina Mette Toft. Men det skal du ikke blive forskrækket over, understreger hun.

”Det optimale er selvfølgelig at tage stressen i opløbet. Lyt til din familie, til dine venner eller kollegaer – de ser det tit, før du selv gør. Ender du alligevel i det røde felt, er det helt normalt, at du på kort sigt får det værre, når du erkender det og lytter til, hvad din krop har forsøgt at fortælle dig. Og det er helt ok. Her kan det at skrive en indkøbsseddel være helt uoverskueligt. Derfor skal du i første omgang give dig selv lov til at trække stikket fuldstændig,” siger Christina Mette Toft. ■

“Kontakten til arbejdspladsen er afgørende – ellers bliver det for svært at vende tilbage igen”

Lis Lyngbjerg, stressspecialist

Ro: Dit system skal have ro, hvis du skal have has på dit tankemylder. Sæt dig i sofaen og se tv-serier. Du skal ikke tjekke mails, og det er heller ikke nu, du skal male børneværelset. Giv dig selv lov til at trække stikket. Få overdraget akutte sager og lav en aftale med din arbejdsgiver om, at du lukker ned for mails og telefon.

Søvn: Du skal sove ud – helt ud. Ellers får du ikke den akutte stresstilstand ud af kroppen.

Motion: Motion er godt som forebyggelse for stress, men ikke som helbredelse, fordi det får dig til at producere flere stresshormoner i kroppen. Du kan dog godt gå eller cykle små ture, hvis det føles godt for dig.

Dokumentation: Er du syg i mere end 14 dage, kan din arbejdsgiver kræve en såkaldt varighedserklæring fra din læge. Arbejdsgiver har ikke krav på at vide, hvad du fejler.

Kontakt til kommunen: Hvis du er syg i længere tid, skal kommunen følge op på din sag inden otte uger fra sygemelding. Du bliver indkaldt til individuel samtale.

Hjælp: Lige nu og her handler det om ro – måske med støtte fra en professionel stresskyndig. Det kan ske via din arbejdsplads, hvis den har en psykologordning, eller via din sundhedsforsikring, hvis du har sådan en. I nogle kommuner kan din læge også henvise dig til en af landets syv arbejdsmedicinske klinikker.

Økonom er drivkraft bag nyt spillested

MIN KARRIERE:

I januar genopstod et af de mest hæderkronede koncertsteder i Aarhus. Blandt de frivillige, der har startet spillestedet, er **Jeppe Berg**, som til hverdag arbejder på et kraftværk.

Af Mikkel Arre / Foto Kåre Viemose og Benjamin Lind Holm

De seneste uger har været travle for Jeppe Berg. Ikke blot har han fået nyt job som forretningsudvikler på et biokraftværk – han har også været med til at åbne det aarhusianske spillested TAPE. Men selv om det umiddelbart kan virke til, at der er langt fra hans arbejde på kraftværket til punkshows og teknokoncerter, bruger han sin baggrund som økonom begge steder.

”For mig handler det ikke bare om at booke nogle spændende kunstnere til TAPE. Min uddannelse giver mig nogle andre vinkler på det: Hvordan finder vi en strategi? Hvordan skal vi lancere musikken? Hvordan skal vi kommunikere med publikum?”

Der var fuldt hus, da TAPE åbnede i slutningen af januar. Er man vant til at gå til stadionkoncerter eller festivaler, lyder 200 gæster måske ikke af så meget. Men hos TAPE er repertoireet så grænsesøgende, at det var en succes at have udsolgt til åbningsarrangementet flere uger i forvejen.

”De bands, vi præsenterede, er ikke navne, der nødvendigvis henvender sig til 200 mennesker. Jeg tror, at andre spillesteder ville være glade for at få så mange ind til den type musik,” forklarer Jeppe Berg.

Han og en flok andre frivillige har overtaget de lokaler, som det velrenommerede spillested Musikcaféen havde i en



lang årrække. I nogle år har Jeppe Berg været en del af en arrangørgruppe, der har sat koncerter op forskellige steder i Aarhus, og da lokalerne i Mejlgade blev ledige i efteråret, gik det stærkt med at slå til.

”Når man laver koncerter rundt omkring i byen, kommer der et tidspunkt, hvor man gerne selv vil kunne bygge tingene op fra bunden. Hver gang man har fundet et godt sted, skal der masser af bureaukrati til for overhovedet at få lov til at bruge rummet til koncerter. Bagefter er der alt arbejdet med at gøre rummet klar til musik: Man skal bygge en scene og leje et lydanlæg, som man hurtigt betaler 10.000 for at have i et par dage. Med et sted, hvor tingene er vores egne, kan vi præsentere mere kunst for publikum – og slippe for at skyde os selv i foden rent økonomisk,” forklarer Jeppe Berg.

Ingen af de folk, der er involveret i at drive TAPE og sætte koncerter op, får en krone i løn. Det ser Jeppe Berg som et plus – og det er ikke kun, fordi det gør det lettere at få spillestedets bundlinje til at balancere.

”Man kan måske godt sige, at det er en naiv tankegang. Men det skaber altså også en masse energi, når man gør noget, fordi det er fedt, og ikke fordi man får nogle tusind kroner om måneden for det.” ■

? Hvilke typer musik kommer til at præge TAPE?

"Hvis jeg skal formulere det helt kort, er det musik, man aldrig ville høre i radioen. Vi arbejder med kunst, der er eksperimenterende i sit udtryk. Det kan spænde fra black metal over noise til freejazz og alt muligt indimellem. For os er det vigtige, at det bibringer noget nyt."



? Hvad har du lært af at arrangere og fundraise koncerter?

"Det hjælper altid at kunne være konkret. Hvis man har en flyvsk idé, er man nødt til at kunne skrive den ned, så den er letforståelig for andre. Det kan man bruge mange steder i sit arbejdsliv."

? I er alle sammen ulønnede. Er det en holdbar løsning?

"På sin vis kunne det være fedt, hvis vi kunne have nogle lønnede til at tage sig af helt dagligdags ting – men vilkårene er også rimelig hårde, hvis man ikke er et regionalt spillested og får et par millioner i støtte om året. For os handler det om, hvor meget kultur vi kan give tilbage til publikum og til byen."



? Hvad er succeskriteriet for TAPE?

"Vi har et mål om at få 7.000 mennesker ind på stedet i løbet af 2016. Men ellers er succeskriteriet vel, at vi kan drive et sted, der kan hvile i sig selv. Vi vil gerne præsentere noget kunst, som publikum tager godt imod, uden at vi driver os selv konkurs."



STUDIEV



Tre af de fire iværksættere bag flyhjælp.dk: Gustav Frederik Thybo - stud.jur. på KU, Johan Thybo - stud.merc. i Økonomi og Finansiering (AEF) på CBS samt Phillip Brechmann - stud. psych. på SDU. Den fjerde bagmand er Daniel Møller, der læser økonomi på Henley Business School.

Flyselskaber skylder djøferne 16 millioner

Fire studerende fra fire forskellige uddannelser står bag firmaet flyhjælp.dk. De hjælper flypassagerer med at få kompensation, hvis deres fly er forsinket eller aflyst.

Af Mads Matzon / Foto Petra Kleis

Er dit fly mere end tre timer forsinket eller helt aflyst, kan du få op til 4.500 kroner i kompensation fra flyselskabet. Den regel har fire unge iværksættere bygget firmaet flyhjælp.dk op omkring. Holdet tæller en jurastuderende, en psykologistuderende, der kan programmere, og to økonomistuderende. Djøfbladet talte med Gustav Frederik Thybo, som udtalte sig på gruppens vegne.



Hvad er flyhjælp.dk?

"Vi hjælper flypassagerer med at få den kompensation, som de er berettigede til, når deres fly er forsinket i mere end tre timer. Mange kender ikke til reglerne, og vi har regnet ud, at danskerne har en milliard kroner til gode i kompensation – djøferne alene har 16 millioner kroner til gode. Vi baserer tallene på en undersøgelse fra Tænk og tal for antallet af forsinkelser igennem de sidste tre år."



Gælder loven for alle flyafgange?

"Loven gælder for alle afgang fra Europa eller til Europa med et EU-flyselskab. Flyet skal som sagt være mere end tre timer forsinket, aflyst eller overbooket, og det skal være sket inden for de sidste tre år."

"Vi har regnet ud, at danskerne har en milliard til gode"

Gustav Frederik Thybo, stifter, flyhjælp.dk



Hvorfor bruger passagererne jer i stedet for at kræve pengene direkte fra flyselskaberne?

"Det kan være ret bøvlet at få kompensationen udbetalt. Hvis flyselskaberne kan vise, at forsinkelsen skyldes usædvanlige omstændigheder, skal de nemlig ikke betale. Hvis der for eksempel har været en blid brise, siger de, at der har været en orkan. De bruger også ofte opdigtede sikkerhedstrusler eller tekniske problemer som undskyldninger. Der kan vi så gå ind og bevise, at de ikke har ret."



Hvordan går det for firmaet?

"Vi startede seriøst op i juni sidste år, og vi har allerede råd til at lønne to fuldtidsansatte jurister, fire studentermedhjælpere og os selv."



Hvad giver det jer, at I læser på fire forskellige uddannelser?

"Hvis vi for eksempel havde været fire jurastuderende, havde vi været supergode til loven, men dårlige til alt det andet. Så skulle vi have været ude at købe en masse dyr ekstern viden. Vi har både styr på IT, økonomi, salg og jura uden at skulle betale for det. Det er grunden til, at vi er lykkedes med firmaet."



Har I fremtidsplaner?

"Vi er ved at ekspandere til udlandet. Vi har fået rimelig godt tag på det danske marked, så nu er vi klar på noget mere." ■

INFO

Flyhjælp har hjulpet 2.600 kunder med at få kompensation. De kræver 25 % af den udbetalte kompensation, hvis de vinder sagen, hvilket de gør i 92 % af tilfældene. Hvis de ikke vinder, kræver de ikke betaling.



KATARINA OG KONFLIKTERNES DNA

Katarina Ammitzbøll har gennem 20 år mæglet i en lang række store konflikter – fra oprør i Burundi til ulmende radikalisering i Kirgisistan. Ifølge hende er vores store problem, at vi simpelthen ikke forstår kernen i de konflikter, der præger verden.

Af *Camilla Wass* / Foto *Per Morten Abrahamsen*



Konfliktmægling kan være en rigtig svær disciplin, når du har at gøre med folk, du ikke sympatiserer med. I Afghanistan skulle jeg på et tidspunkt forhandle direkte med en krigsherre, der havde rigtig meget blod på hænderne. Krigsherren havde sin egen hær i det nordlige Afghanistan og var kendt for at trække folk

ihjel efter tanks. Dagen inden vores møde havde han skudt sin livvagt, fordi han serverede den forkerte vodka. Og nu skulle jeg sidde dér og smile til ham. Jeg havde mest lyst til at sige: 'Du skal for en domstol NU!'"

Katarina Ammitzbøll falder godt ind i storbystemningen på caféen i det indre København. Sort stilfuld jakke, tynde guld-

kæder om halsen og et intenst blik. Hendes telefon bipper livligt, mens vi taler, og et par gange må hun rejse sig og besvare et opkald fra udlandet. Gennem 20 år har hun haft det som sit kald at drage helt ind i hjertet af tidens store konflikter: Rygende ruiner i Østtimor, minefelter i Afghanistan, radikaliserede miljøer i Kirgisistan.

"Min primære drivkraft er, at jeg gerne vil skabe forandring i verden.

Lige nu oplever vi nogle meget store globale trusler og udfordringer: Det store migrationspres, radikalisering, klimakrise, terror samt en lang række svage og korrumperede stater, der ikke agerer ansvarligt. Og den værktøjskasse, vi har, virker ikke længere. Staterne formår ikke at skabe sikkerhed, og NATO og FN kommer også til kort," fortæller hun.

Østtimor blev afgørende

Arbejdet som konfliktmægler har ført Katarina Ammitzbøll fra støvede landeveje i Afghanistan til nomader i Vestafrika. Hun har arbejdet for NATO, FN og Udenrigsministeriet, og i dag er hun tilknyttet fonden PeaceNexus, der ofte bliver kontaktet af FN, når en aktuel konflikt banker på døren. Kimen til hendes karriere blev lagt, da hun som nyudklækket kandidat fra RUC rejste først til Kairo og senere til New York for at arbejde i FN-systemet.

"Mens jeg var i New York, blev 70 procent af Østtimor ødelagt af indoneserne, og FN besluttede at sende en *fact-finding mission* af sted. Og så samlede jeg mine egne skillinger sammen og sagde, at jeg gerne ville med," smiler Katarina Ammitzbøll.

Rejsen til Østtimor blev et springbræt for hendes videre karriere.

"Da vi ankom, var der nærmest stadig rygende ruiner. Vi boede i containere og levede stort set kun af cornflakes," fortæller Katarina Ammitzbøll, der efter tre uger i felten tog tilbage til New York – for så at blive udstationeret i Østtimor i halvandet år.

"Folk sagde til mig: 'Du har lige fået job i New York, hvordan kan du flytte ud til et smadret ørige?' Men jeg følte, at der var mulighed for at gøre en stor forskel her. Når man kommer til et land efter en konflikt, er der et momentum. Et vindue for forandring, der åbner sig – og der går ikke særlig lang tid, før vinduet lukker sig igen," fortæller hun og ud-

dyber:

"Når lokalbefolkningen ser FN's hvide landrovere rulle ind med hjælp, får de et håb om forandring. Men hvis de ikke mærker, at der sker forandringer på helt basale områder, vil håbet hurtigt blive vendt til en modstand."

Slå hovedet af dragen

Derfor er det vigtigt, at vi tænker os rigtig godt om, inden vi går ind med det tunge skyts i konfliktområder,

understreger Katarina Ammitzbøll.

"Lige nu er der omkring 400 konflikter på verdensplan, og 20 af dem har udviklet sig til reelle krige. Men vi vinder ikke krige og konflikter med våben alene. Vi tror, vi kan slå hovedet af dragen, men i tidens konflikter er der ingen drage. Se bare på ISIS: Hvis ISIS er en drage, var det så hovedet eller halen, vi så under det store terrorangreb i Paris? Vi ved det ikke, og derfor er det vigtigt, at vi kommer til bunds i, hvad der *skaber* en terrorbevægelse som ISIS," siger hun med et indtrængende blik.

Hvor mange får lyst til at løbe skrigende væk, når de hører ordet 'konflikt', gør Katarina Ammitzbøll det stik modsatte.

"Jeg prøver at gå helt ind i kernen af konflikten og undersøge, hvad der er omdrejningspunktet. Er det tilliden til staten, der er væk? Er der for mange spændinger mellem forskellige etniske grupper? Eller handler konflikten om noget

"VI VINDER IKKE KRIGE OG KONFLIKTER MED VÅBEN ALENE"

Katarina Ammitzbøll

“ISIS ER HURTIGERE TIL AT REKRUTTERE NYE KRIGERE, END VI ER TIL AT FÅ BOMBEBLY PÅ VINGERNE”

Katarina Ammitzbøll



helt tredje? Mit arbejde handler om at finde *the root causes* og komme til bunds i, hvad der gør landet så skrøbeligt. Hvis det fx handler om, at tilliden mellem borger og stat er væk, skal *alt* konfliktløsningsarbejde have dette som fokus.”

Ikke altid enig med generalen

”Katarinas humanisme skinner igennem i den tilgang, hun har til konflikter,” lyder det fra generalløjtnant Kjeld Hillingsø, der med jævne mellemrum rejser rundt i landet og holder foredrag om sikkerhedspolitiske udfordringer sammen med Katarina Ammitzbøll.

”Som tidligere soldat blev jeg meget overrasket over, at Katarina er så velinformeret om sikkerhedspolitiske forhold. Hendes analyser er skarpe, og hun har et afbalanceret syn på, hvad der foregår i verdens konfliktområder,” fortæller Kjeld Hillingsø.

Den pensionerede generalløjtnant og den passionerede konfliktmægler er dog ikke altid helt enige om, hvordan man løser verdens konflikter.

”Selvom Katarina og jeg for det meste er enige, kan man også godt mærke, at der er 40 år og to forskellige professioner, der skiller os. Hvor jeg har et mere køligt syn på omverdenen, er Katarina en engageret talsmand for, at man bør gøre noget aktivt for at hjælpe de stater, der står midt i en konflikt. Det smitter meget tydeligt af på hendes holdninger, at hun har beskæftiget sig med hjælpearbejde. Min holdning er, at vi skal gardere os mod de trusler, der udspringer fra konfliktområder. Hvis vi bliver truet eller angrebet, så bør vi reagere, slå truslen ned, trække os ud og overlade det til områderne at passe sig selv,” siger Kjeld Hillingsø.

Antiradikalisering i Kirgisistan

Lige nu er Katarina Ammitzbølls konfliktkikkert zoomet ind på Centralasien, som er blevet det nye udklækningssted for ISIS.

”Jeg har været i Kirgisistan fem gange i den seneste tid for at søsætte et anti-radikaliseringsprojekt. Vi kan bombe løs i Raqqa (ISIS’ højborg i Syrien, red.), men ISIS er hurtigere til at rekruttere nye krigere, end vi er til at få bombebly på vingerne. Så det er vigtigt, at vi finder nogle redskaber, der kan være med til at bremse radikaliseringen,” slår hun fast.

Hun fortæller, at Kirgisistan er et skrøbeligt land, der både er præget af den økonomiske krise i Rusland og de store narkoruter fra Afghanistan, der går gennem landet. Samtidig er der en meget ung befolkning, som er ved at blive tabt på gulvet. Afpresning finder sted helt ned i skolealderen, og tilliden til staten er helt væk. Hun er sendt til Kirgisistan for FN og arbejder med mandat fra præsidenten.

”Vi eksperimenterer os frem og prøver på flere områder at bremse den ulmende radikalisering, bl.a. ved at inddrage lokale ungdomsledere, uddannelsesinstitutioner og det private erhvervsliv. Det handler om at gøre det muligt for de rodløse unge i Kirgisistan at komme op ad den sociale rangstige og finde et håb for fremtiden og en mening med livet.”

Hvordan bliver du modtaget, når du kommer til et land som konfliktmægler?

”Først er der ofte lidt skepsis. ’Kommer du med penge? Nå, ikke – men hvad vil du så?’ Her handler det om at vinde folks tillid, og i et land som Kirgisistan kan man tydeligt mærke, at der er kommet en stærk mistænksomhed over for Vesten. Så jeg prøver at finde de lommer for forandring, der



findes alle steder. På præsidentens kontor er der for eksempel en kvinde, der ikke er så mistænksom – så jeg starter med at opbygge en god relation til hende.”

Søger løsninger frem for problemer

Katarina Ammitzbølls evner til at skabe relationer vækker respekt hos topnavne i FN-systemet.

”Katarina er strategisk og er god til at navigere i politisk sensitive eller fjendtlige omgivelser. Hun har en stærk fornemmelse for, hvordan man opbygger tillid, og samtidig har hun en meget pragmatisk tilgang til arbejdet som konfliktmægler,” lyder skudsmålet fra Victor Angelo.

Han er en af FN's mest garvede fredsmæglere og har gennem 32 år arbejdet højt oppe i FN-systemet, blandt andet som *special representative* for FN's generalsekretær i flere afrikanske fredsmissioner. I dag er han bestyrelsesmedlem i PeaceNexus og er i løbende dialog med Katarina Ammitzbøll om hendes arbejde.

”Katarina er drevet af en empati for de mennesker, der er påvirket af konflikt, og så er hun optimist og leder altid efter løsninger frem for at se problemer. Som så mange andre mennesker med et stærkt *drive* kan Katarina godt have en tendens til at tro lidt for meget på, at selv den mest komplekse udfordring kan løses. Men lad os ikke glemme, at optimisme er altafgørende, når man arbejder med konfliktløsning,” lyder det fra den rutinerede mægler.

Barndom med udsyn

”Jeg ser ikke mig selv som en medicindoktor, der kan fixe alle verdens konflikter, men som en katalysator, der hjælper med at få de lokale nøgleaktører på banen. Når jeg rejser rundt i verdens brændpunkter og taler med folk, er det tydeligt, at alle har drømme. Alle de ansigter, jeg møder, brænder sig fast.”

Katarina Ammitzbøll må indimellem stoppe samtalen, fordi hun lige skal lede efter en formulering på dansk.

20 år med hele verden som arbejdsplads har gjort modersmålet lidt rustent. Men udsynet er skarpt – og blikket blev vendt mod verdens brændpunkter allerede i barndomsårene.

”Mine forældre har boet i både Iran og Nigeria, inden jeg blev født. Vi har ofte haft folk fra udlandet boende hos os, og min mor sagde altid, at hvis der er en, der er fattig på den anden side af jorden, så er det også vores ansvar. Det har altid ligget dybt i mig,” fortæller hun.

Grundtvig i Afghanistan

Et af højdepunkterne i hendes karriere var, da hun i 2003 var med til at søsætte



KATARINA AMMITZBØLL

- 46 år.
- Har gennem 20 år arbejdet med konfliktmægling og international krisestyring i omkring 15 lande.
- Arbejder i dag for fonden PeaceNexus og bliver ofte hyret af FN som strategisk rådgiver for internationale organisationer og regeringer i skrøbelige stater.
- Har læst samfundsøkonomi og international udvikling på RUC. Har senere taget en master i international jura i England, menneskerettigheder, international humanitær lov og islamisk lov.
- Er politisk aktiv i Det Konservative Folkeparti og suppleant for Naser Khader i Folketinget.
- Har en søn på 7 år og bor i Charlottenlund sammen med sin kæreste og hans to teenagedrenge.

Afghanistans første grundlov.

”En grundlov er jo moderlov, så det er vigtigt, at borgerne føler et ejerskab. Så det handlede meget om at få den grundtvigianske tanke til at blomstre i en afghansk kontekst. Vi arrangerede folkelige høringer og brugte tegneserier for at få de mange analfabeter blandt befolkningen i tale. Da det første udkast til Grundloven var klar, mødtes lokale ledere fra hele Afghanistan i et stort telt i Kabul. De kom i deres flotteste kapper og turbaner og med store ruller papir under armen, og de sad i teltet i tre uger og diskuterede.”

Katarina Ammitzbøll fik Afghanistans første grundlov i hus, men forlod senere landet med bristede illusioner.

”Vi kæmpede for at lave fred, men samtidig kørte der krig mod terror i landet. Da jeg kom til Afghanistan, var der 11.000 soldater i landet, og da jeg rejste igen, var tallet oppe på 130.000. Det var tydeligt, at den fredelige genopbygning af landet ikke blev prioriteret.”

Når idealismen kommer til kort

Selvom arbejdet som konfliktmægler er hendes kald, kan Katarina Ammitzbøll godt få følelsen af, at hendes indsats er en dråbe i havet. I en tid, hvor Danmark er ved at lukke sig om sig selv, er der ekstra meget brug for et udsyn mod verden, mener hun. Derfor er hun sammen med en række samarbejdspartnere i gang med at undersøge mulighederne for at starte en ny udenrigs- og sikkerhedspolitisk tænketank.

”Danmark har været i krig uafbrudt i 16 år, og jeg kan godt undre mig over, at vi ikke er blevet bedre til at spørge os selv: Hvem skal drive freden? Vi går fra situation til situation og arbejder på symptomerne, og det, synes jeg, er et stort problem. Selvom vi prøver at skærme os mod verden, kommer vi ikke uden om, at de internationale udfordringer fylder mere og mere i danskernes hverdag. Vi er nødt til at blive bedre til at forstå vores komplekse verden, så vi kan lære at navigere i den,” understreger Katarina Ammitzbøll. ■



TOPSKAT



GAMLE DATA

bag Finansministeriets skatteberegninger

Finansministeriet anvender et studie baseret på 20 år gammel empiri, når det beregner effekten af topskattelettelser. Studiet får kritik for at være forældet og mangelfuldt. En af forskerne bag studiet afviser kritikken, mens Finansministeriet påpeger, at studiet er det bedste bud, man har.

Af **Sven Johannesen** / Illustration **Mikkel Henssel**

Det videnskabelige studie, som Finansministeriet bruger til at vurdere, hvad en lavere marginalskat vil betyde for arbejdsudbuddet, er så forældet, at det reelt er ubrugeligt.

Sådan lyder kritikken fra økonom og professor fra Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv ved Roskilde Universitet Bent Greve. Samtidig påpeger professor og tidligere overvismand for Det Økonomiske Råd Christen Sørensen metodiske mangler i studiet, som ifølge ham gør det uanvendeligt i dag.

Centralt i både den nuværende og

tidligere regerings økonomiske politik er ønsket om at øge arbejdsudbuddet, da et større udbud af arbejdskraft ifølge de gængse teorier med tiden vil føre til, at der bliver skabt flere jobs.

Et vigtigt punkt i Finansministeriets økonomiske modeller er derfor, hvilke konsekvenser det vil have for arbejdsudbuddet, hvis man hæver eller sænker skatten. Hvis en skattelettelse skaber større arbejdsudbud og dernæst flere jobs vil den også skabe flere skatteindtægter, og det har stor betydning for, i hvor høj grad en skattenedsættelse vil være selvfinansierende. Jo større grad af selvfinansiering, desto "billigere" er det for statskassen at reducere eller fjerne en skat.

Når Finansministeriet udregner, hvilken effekt en reduktion af skatten har på arbejdsudbuddet, arbejder ministeriet med en såkaldt arbejdselasticitet på 0,1 procent. Det betyder kort sagt, at arbejdsudbuddet vil stige med 0,1 procent, hvis marginalsatten – skatten på den sidst tjente krone sænkes med 1 procent.

Gulerod eller hængekøje

Når man skal finde arbejdsudbudselasticiteten, er der typisk to modsatte tendenser, man skal være opmærksom på. På den ene side vil en skattelettelse anspore en person til at give den en ekstra skalle på arbejdet, fordi det vil give hende et større økonomisk udbytte.



“Det her er et af de steder, hvor vi godt kunne begynde at kigge på, om vi skulle lave nogle nye analyser”

Lars Haagen Pedersen, afdelingschef, Finansministeriet

Denne tendens kaldes substitutions-effekten eller populært *gulerodseffekten*. Rationalet er, at en person vil have lyst til at arbejde mere, fordi hun nu ikke bliver beskattet så hårdt på sin sidste tjente krone. Det er derfor, at en skattelettelse ikke nødvendigvis kun vil være en udgift for staten, da de penge, det koster at sænke skatteprocenten, bliver tjent ind ved, at folk arbejder mere end før. Med andre ord vil man i stedet for at beskatte en lille kage hårdt beskatte en større kage mindre med det samme resultat for de offentlige finanser.

Omvendt vil man med en skattelettelse kunne arbejde mindre, men få udbetalt det samme i løn. Synes man, at man tjener nok i forvejen og hellere vil have mere fritid, kan en skattelettelse medføre, at man arbejder mindre. Dermed falder statens skatteindtægter. Det kaldes indkomsteffekten eller *hængekøjeffekten*. Det store spørgsmål er så, hvilken af de to effekter der er stærkest.

Som nævnt opererer Finansministeriet ligesom Det Økonomiske Råd med en arbejdsudbudselasticitet på 0,1 procent. Altså at en nedsættelse af marginalsatserne vil medføre, at folk arbejder mere. Eller med andre ord: At gulerodseffekten er større end hængekøjeffekten.

Men Finansministeriets valg af elasticitet på 0,1 procent baserer sig på ét enkelt dansk studie (Frederiksen, Graversen og Smith 2001, red.), hvis

empiri er en spørgeskemaundersøgelse med 450 respondenter og registerundersøgelse af 2.441 personer fra 1996. Det fremgår af Regneprincipper og Modelanvendelse i Finansministeriet og Fordeling af Incitamenter 2002 fra Finansministeriets hjemmeside.

Studiet kritiseres af Bent Greve, der nævner en lang række kritikpunkter, herunder at empirien er fra 1996.

Han påpeger, at vi lever i en mere velstående tid end dengang, og at der er en stigende tendens til at vurdere mere fritid som vigtigere end højere indkomst, jo mere velstående et samfund er.

”Studiet bygger på empiri, der er 20 år gammel, og siden dengang er samfundet blevet meget rigere. Og så viser al forskning, at man hellere vil arbejde mindre. Så jeg tror simpelthen ikke på, at der er den gulerodseffekt længere, og derfor bliver resultaterne i Finansministeriets udregninger forkerte,” siger Bent Greve.

Studiet udelader vigtige effekter

Samtidig udelader studiet ifølge Christen Sørensen to fundamentale præmisser i sine udregninger.

”Jeg mener, at modellen i studiet er fejlspecificeret, altså forkert, fordi den udelader to vigtige effekter. Den første er, at der ikke tages højde for, hvordan en øgning i ens arbejdsudbud vil påvirke ens samlevers arbejdsudbud. Hvis en mand begynder at arbejde mere

som følge af en skattelettelse, er der jo stor sandsynlighed for, at hans hustru vil gå ned i tid, fordi der jo skal være en, der henter børnene, siger Christen Sørensen.

Derudover ser studiet kun på, hvordan en skattereduktion vil påvirke arbejdsudbuddet i ét enkelt år.

”Hvis jeg fx får en skattelettelse og derfor arbejder mere og tjener flere penge, vil det også påvirke mit arbejdsudbud i de kommende år, således at jeg risikerer at ville nedsætte min arbejdstid, fordi jeg med en skattelettelse hurtigere får afbetalt mit hus,” siger Christen Sørensen.

”Havde man medregnet de to præmisser i modellen i studiet, var man formentlig kommet frem til en lavere arbejdsudbudselasticitet,” lyder hans vurdering.

”Den model, de har lavet her, får for høje substitutionseffekter og for lave indkomsteffekter, og derfor kan deres resultater i princippet blive vendt rundt. Elasticiteten kan i princippet være nul eller endda negativ,” siger Christen Sørensen.

Den vurdering deles af Bent Greve:

”Jeg er enig i, at de to perspektiver mangler i undersøgelsen. Det vil give en større hængekøjeffekt og dermed en lavere elasticitet,” siger han.

Christen Sørensen understreger, at han synes, at studiet fungerer fint som en undersøgelse af udviklingen i et afgrænset tidsrum.



"Jeg siger ikke, at det ikke kan være, at det forholder sig sådan, at det øger arbejdsudbuddet at sænke skatterne. Men man kan ikke sige, at det forholder sig sådan ud fra dette studie. Det er en statisk analyse, der kan give et overblik over én enkelt periode. Men den kan ikke bruges til at sige noget om fremtiden," siger Christen Sørensen.

En af studiets forfattere, professor Nina Smith, bekræfter, at studiet ikke inkluderer de to parametre.

"Jeg er enig i, at disse effekter, som Christen Sørensen nævner, ikke er med i vores studie. Men jeg kunne nævne andre effekter, der heller ikke er med, og som ville trække i den modsatte retning, så derfor vil jeg ikke skrive under på, at vi overvurderer effekten af skatteændringer. Der findes masser af international litteratur på dette område, og jeg har også selv lavet andre publicerede undersøgelser, der tager hensyn til ægtefæller, og de er ikke meget anderledes," skriver Nina Smith i en mail.

Nina Smith tilføjer, at hun sammen med de andre forfattere – og i dialog med internationalt anerkendte forskere – opdaterede studiets estimationsmetoder og udgav en ny og forbedret version i 2008.

Det mest retvisende skøn

Samtidig bakkes studiets resultater op af en anden tidligere overvismand i Det Økonomiske Råd, Torben M. Andersen, der er professor ved Institut for Økono-

mi ved Aarhus Universitet. Han pointerer, at selv om studiet er det eneste, der isoleret set kigger på skat og arbejdsudbud, er dets konklusioner valide. Og selv om tallene ikke er signifikante for mænd, så viser de en målbar elasticitet for kvinder.

"Studiet finder ikke voldsomt store elasticiteter, men det finder jo trods alt nogle," siger Torben M. Andersen.

I Finansministeriet oplyser afdelingschef Lars Haagen Pedersen, at en arbejdsudbudselasticitet på 0,1 procent ved en sænkning af marginals-katten er det bedste bud, man har, men at det mangler ny forskning, der udelukkende ser på ændringer i marginals-kattens betydning for arbejdsudbuddet.

Men desuagtet disse overvejelser bruger Finansministeriet stadig en elasticitetsgrad, som bygger på 20 år gamle data. Kan de tal stadig bruges i dag?

"Det er et godt spørgsmål. Det er klart, at på et tidspunkt skal man opdatere de der skøn. Vi forsøger jævnligt at opdatere vores regnemetoder, og så tager vi én del af gangen. Senest har vi lavet en ret stor ændring i måden, vi vurderer ændringer i dagpengesystemet – i forbindelse med Dagpengekommisionens arbejde. Og når du spørger, om jeg ikke synes, de her tal er lidt gamle, så vil jeg svare, at jo, det er et af de steder, hvor vi godt kunne begynde at kigge på, om vi skulle lave nogle nye analyser," siger Lars Haagen Pedersen.

Han tilføjer, at Finansministeriets

tilgang er at lægge baggrunden for regnemetoderne åbent frem, samtidig med at man anerkender, at der er en vis usikkerhed om tallene.

"Det er jo klart, at vi ikke på dette område kan svare politikerne, at der er stor usikkerhed, og derfor kan vi ikke vurdere det, når de spørger om effekten af en skatteændring. Derfor siger vi i Finansministeriet, at vi lægger de her principper til grund, og med udgangspunkt i de usikkerheder, der er, så vil det have denne her effekt at ændre på topskatten," siger Lars Haagen Pedersen.

"Det er vigtigt for mig at tilføje, at der er andre områder, hvor vi ikke har tilstrækkelig viden til at kunne sige noget om effekten, fordi der ikke er lavet undersøgelser. I de tilfælde indebærer Finansministeriets regneprincipper, at der ikke indregnes en effekt."

Lars Haagen Pedersen tilføjer, at Finansministeriet altid lægger deres regneprincipper ud på ministeriets hjemmeside.

"Det er næsten den eneste måde, man kan gøre det på, for vi skal jo hjælpe politikerne med at svare på det, de ønsker. Og så må vi stå på mål for vores regnemetoder. Og det er rigtigt, at de er usikre, men sådan er det. Vi kan ikke gøre andet end at give vores bedste vurdering, som vi tilstræber skal være det mest retvisende skøn for de forventede effekter," siger han. ■

OVERVISMAND:

Vi har ikke bedre bud end Finansministeriet

Djøfbladet har spurgt overvismand i Det Økonomiske Råd **Michael Svarer**, hvad vi egentlig ved om effekten af topskattelettelser.

Af *Sven Johannesen* / Foto *Pressefoto*



Hvad er det for danske studier, der viser, at topskattelettelser vil ændre på arbejdsudbuddet?

“Der er ikke lavet studier, der kun ser på topskatten, men der er lavet undersøgelser af, hvad der sker, hvis du ændrer marginals-katten. Der er fx det klassiske studie af Frederiksen, Graversen og Smith fra 2001, der ser på, hvordan arbejdsudbuddet bliver påvirket.”

Men det studie baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse med 450 respondenter fra 1996 sammenkørt med registerdata. Kan man bruge så gammel empiri som udgangspunkt for at udregne, hvad det i dag vil medføre at fjerne topskatten?

“Det gør man jo i hvert fald. Studiet fandt en elasticitet på 0,1, og det har Finansministeriet valgt at bruge. Det er et skøn, der er konsistent med den litteratur, der er. Men det er rigtigt nok, at hvis du vil vide, hvad arbejdselasticiteten ved skattelettelser er i Danmark, så er der ikke et særligt solidt vidensgrundlag. Der er kun det ene studie, som handler decideret om arbejdsudbudselasticitet. Der er andre danske studier, der ser på effekten af skatteændringer på den skattepligtige indkomst, men det ville selvfølgelig være rart at have mere viden og at se, om man kunne lave flere danske undersøgelser på området.”

Er det normalt, at man bruger så gamle studier som udgangspunkt for nutidige udregninger?

“Jeg tror, at den måde, man skal se på det, er, at vi har brug for en eller anden elasticitet, når vi skal lave nogle beregninger, og så vælger vi 0,1, som er foreneligt med det studie. Det er ikke ensbetydende med, at det studie er korrekt, men vi bruger det, fordi dets resultater er konsistente med, hvad der ellers kommer af nyere studier fra Danmark og resten af verden, hvor man ser på indkomstelasticiteter.”

Men har kritikere ikke en pointe i, at den hjemlige empiri for, at topskattelettelser vil øge arbejdsudbuddet, er ret spinkel?

“De har en pointe i, at der kun er ét studie i Danmark. Problemet er, at det er meget svært at lave forskning på det her område, for ideelt set skal man lave kontrollerede forsøg, hvor man giver nogen en skattelettelse, som andre ikke får, og så kan man følge dem over 10 år og se, hvordan de reagerer. Og så kan vi finde en elasticitet, vi kan bruge, hvis vi antager, at alt andet er en konstant. Men det er desværre lidt svært at forestille sig et sådant eksperiment. Vi har flere gange i Det Økonomiske Råd lagt os på det samme bud som Finansministeriet, fordi vi ikke har et bedre bud, end de har.”

Hvordan kan man egentlig vide, at gulerodseffekten ved en skattelettelse er større end hængekøjeeffekten?

“Jamen, det kan man heller ikke vide. Teoretisk set kan substitutionseffekten dominere indkomsteffekten og omvendt, og så prøver man så empirisk at finde ud af, hvordan folk vil reagere. For nogle vil hængekøjeeffekten dominere, og for andre vil gulerodseffekten dominere, men gennemsnitligt gælder det ifølge det danske og de internationale studier, at gulerodseffekten har overtaget.”

Det virker ofte, som om folk er meget selvsikre om, hvad der vil ske, hvis man fjerner topskatten. Men hvor sikker kan man være på konsekvenserne?

“Man skal være meget påpasselig med at være skrāsikker, for der er modsatrettede effekter, og måden, man vurderer effekterne på, er baseret på antagelser om adfærdsreaktioner, som man ikke kan være sikre på. Man skal altid være ydmyg, når man præsenterer beregninger af eksempelvis at ændre på skattesystemet eller på at lave arbejdsudbudsreformer.” ■

JORDEN RUNDT

Af Mikkel Arre

Nazimanifest hitter

Siden 2. Verdenskrig har tyskere, der ville have fat i Adolf Hitlers "Mein Kampf", måttet gå på jagt i antikvariaternes krinkelkroge, idet bogen ikke blev genoptrykt. Men ved årsskiftet udløb ophavsretten til nazimanifestet, der nu er udkommet på ny, og det har gjort Hitler til bestsellerforfatter. I slutningen af februar indtog "Mein Kampf" således andenpladsen på avisen Der Spiegels liste over de mest solgte fagbøger.

Det store salg afspejler næppe en eksplosiv vækst i tilslutningen til den nazistiske sag. Den genoptrykte version af "Mein Kampf" er nemlig en såkaldt 'kritisk udgave', der kommenterer, faktatjekker og korrigerer Hitlers oprindelige tekst.

"Bogen er ikke bare en historisk kilde – den er et symbol, og vi har villet demontere det symbol en gang for alle," forklarer en af redaktørerne bag den nye udgave, Christian Hartmann, til The Guardian.



Foto Shutterstock



Foto Shutterstock

Slut med arbejdsmails i fritiden

Fremover skal franskmænd have en lovfæstet ret til at undlade at læse arbejdsmails uden for normal arbejdstid. Det vil arbejdsminister Myriam El Khomri foreslå i løbet i foråret, skriver Economie Matin.

Idéen om at give medarbejderne retten til digital afkobling stammer fra en rapport fra telegiganten Oranges HR-direktør, Bruno Mettling, om samspillet mellem digitalisering af arbejdet og de ansattes arbejdsvilkår. Da Mettling fremlagde sin rapport, opfordrede han endda arbejdsgiverne til at gøre det til en decideret pligt for medarbejderne at være koblet af i fritiden.

Spørgsmålet er så, om El Khomris lov får den ønskede effekt. Rådgivningsfirmaet Technologias direktør, Jean-Claude Delgènes, er skeptisk.

"Vi har brug for en holdningsændring. Hvis vi indfører en ret til at koble af, men ikke sænker arbejdsmængden for dem, der er under pres, vil cheferne bare ignorere det eller finde en måde at blive ved med at være koblet op," siger han til thelocal.fr.

STORT MINDRETAL SAVNER APARTHEID

Hver tredje hvide sydafrikaner bakker op om at vende tilbage til apartheidstyret. Det fremgår af en spørgeskemaundersøgelse, som forskergruppen Afrobarometer gennemførte i august og september 2015.

På forskningswebsitet The Conversation forklarer Afrobarometers projektleder, Boniface

Dulani, at de sydafrikanske resultater afspejler en vis utålmodighed hos borgerne: De har voksende forventninger til det demokratiske system, der imidlertid ikke helt lever op til forventningerne.

Tilfredsheden med det demokratiske system er ifølge Afrobarometers data faldet på tværs af

befolkningsgrupperne. I 2015 var 48 procent meget eller nogenlunde tilfredse med demokratiet – en nedgang på 12 procentpoint siden 2011. Blandt borgere med europæiske eller asiatiske rødder er blot hver fjerde tilfreds med demokratiet, mens andelen er dobbelt så høj i den sorte del af befolkningen.



RESUME

"Generelt er embedsmændenes rolle i de mange politiske skandaler herhjemme blevet markant mere synlig fra og med Helle Thorning-Schmidts ægtemand, Stephen Kinnocks, skattesag i 2010," siger skandaleforskeren Mark Blach-Ørsten.

Ved den lejlighed havnede Skatteministeriets departementschef og en politisk rådgiver i orkanens øje, mens skatteministeren slap mere nådigt. Og senere har man set samme tendens på

energi- og sundhedsområdet.

"Når de kommer på sporet af en skandale, er journalisterne og mediernes drivkraft, at den skal have konsekvens: Nogen skal tage ansvaret og sige undskyld, have en næse eller miste deres job. Og hvis politikerne ikke er de første til at gøre det, ruller mediemaskinen videre til næste levende billede, som så kan være en politisk rådgiver eller en mere traditionel embedsmand."

SKANDALER BRINGER EMBEDSMÆND I SKUDLINJEN

Ansvar for politiske skandalesager ender i stigende grad hos embedsmænd, mens årsagerne til, at skandalerne overhovedet opstår, bliver overset, påpeger Mark Blach-Ørsten, der forsker i skandaler.

Af Lars Lønstrup / Foto Michael Daugaard

Medierne og deres kamp for at få flere læsere og seere får ofte skylden for de mange skandaler i dansk politik. Men det er ifølge professor Mark Blach-Ørsten, der forsker i skandaler på journalistik på RUC, kun en del af sandheden.

"Mange skandaler udspringer af vigtige strukturelle forandringer i dansk politik og administration, som vi har tendens til at overse, fordi skandalerne i sig selv tiltrækker al opmærksomheden," siger han.

"Vores fokus låses til de politikere eller embedsmænd, der havner i orkanens øje og får skylden. De bliver

fjernet, går selv eller omstilles til en anden og typisk mindre fremtrædende position i partiet eller administrationen, og når røgen har lagt sig, glemmer vi at beskæftige os med de bagvedliggende årsager til, at der nu igen dukkede en skandale op på et bestemt ressortområde."

Som eksempler på den tendens, han beskriver, peger Mark Blach-Ørsten på skatteområdet og flygtningeindvandrersområdet.

Her er de politiske grænser over en årrække blevet presset af omlægninger og ændringer af hidtidig praksis, og derfor er det måske ikke så sært, at der med jævne mellemrum opstår nye

skandaler på netop disse områder.

"Den bagvedliggende årsag til den største skandale i nyere dansk politisk historie, Tamilsagen (1993), som væltede Schlüter-regeringen og resulterede i en betinget fængselsdom til landets tidligere justitsminister, Erik Ninn-Hansen, er egentlig meget enkel. Ninn-Hansen ønskede at begrænse antallet af tamilske flygtninge og følte sig overbevist om at have politisk rygdækning til at bøje juraen og reglerne om familiesammenføring for at nå sit mål."

Det havde Ninn-Hansen ikke. Men den bagvedliggende problemstilling – altså: Hvem skal have ret til opholdstilladelse i Danmark, og hvad kan vi gøre





De seneste års skatteskandaler viser tydeligt, at embedsmændene ender med aben, påpeger Mark Blach-Ørsten.

for at begrænse antallet? – har været langtidsholdbar som politisk dagsorden i Danmark fra og med Tamilsagen og helt op til i dag.

”Derfor er den også udløsende for skandalen om ulovlige afslag på statsborgerskab til statsløse palæstinensere, der i 2011 tvang Birthe Rønn Hornbech væk fra posten som integrationsminister og senere kostede Claes Nilas posten som departementschef i Integrationsministeriet,” siger Mark Blach-Ørsten.

Nationsbåret skandale

Senest er Danmark blevet ramt af massivt negativ international medieopmærksomhed pga. regeringens forslag om at fratage asylansøgere deres værdigenstande, når de ankommer til Danmark. Og igen er både reglerne i den såkaldte smykkelov og de hårde ord om Danmark i den internationale opinion udløst af den ’vi må begrænse antallet af indvandrere og flygtninge’-dagsorden, som har domineret dansk politik gennem en årrække, påpeger Mark Blach-Ørsten.

”Som skandale er smykkeloven ny på den måde, at den

i højere grad er nations- end personbåret. Selv om både Inger Støjberg og Lars Løkke Rasmussen er blevet kritiseret, er det i højere grad nationen Danmark, der angribes – ikke mindst fordi et bredt politisk flertal stod bag og efterfølgende vedtog den lov, som udløste skandalen. Derfor er det ikke politiske modstandere på den hjemlige scene – som ellers ofte er drivende kræfter, når politiske skandaler opstår – men derimod udenlandske kritikere med nuværende og forhenværende FN-generalsekretærer i spidsen, som har ført an i kritikken af den danske regerings politik,” siger Mark Blach-Ørsten.

Flest skandaler i Skat

Skatteområdet er med seks skandaler i den periode (1980-2015), som Mark Blach-Ørstens forskning dækker, topscorer over skandaleramte

politikområder. Selv om de indbyrdes er ret forskellige, tegner skandalerne billedet af et ressortområde under stort såvel politisk som administrativt og folkeligt pres, mener han.

”Næsten alle voksne danskere har en holdning til Skat, og mange har svært ved at forstå, hvorfor reg-

lerne skal være så komplicerede, at det er svært at forstå sin egen selvangivelse. På den anden side har de fleste danskere også forståelse for, at Skat er altafgørende for velfærdsstatens drift, og at det må være en stor udfordring for Skats medarbejdere at forhindre ’kreative’ privatpersoner og virksomheder i at finde huller i lovgivningen. Når det så går galt, og Skat taber penge, er der ofte tale om meget store beløb, som virker voldsomt på skatteyderne, fordi det jo et eller andet sted er vores penge, der går tabt.”

Rent organisatorisk er Skats administrative *set-up* gang på gang blevet lagt om over de seneste 25 år, hvilket bl.a. har medført, at medarbejderstaben siden 2005 er blevet reduceret med knap 45 pct. – svarende til 5.000 medarbejdere. Og overordnet styngsmæssigt og politisk har der hersket nærmest kaotiske tilstande, påpeger Mark Blach-Ørsten. I de seneste fem år har 10 forskellige skatteministre fra fire forskellige politiske partier haft fat i roret, og Skatteministeriets mangeårige departementschef, Peter Loft, fire direktører og en personaleleder er blevet afskediget.

Ansaret flytter til embedsværket

De seks skatteskandaler er sigende for en generel udvikling over de senere år, hvor ansaret for en politisk skandale forrykker sig fra de politiske til de administrative ledere, fremhæver Mark Blach-Ørsten.

”Hvor det i de første tre skatteskandaler var ministeren, som måtte bære hovedansvaret og fik en fyreseddel – dvs. Anders Fogh Rasmussen (kreativ bogføring, 1992), Ole Stavad (Spar Nords uretmæssige skattefradrag, 1994) og Svend Erik Hovmand (TDC's uretmæssige skattefradrag, 2004) – så ram-

“Når rogen har lagt sig, glemmer vi at beskæftige os med årsagerne til, at der dukkede en skandale op”

Mark Blach-Ørsten

“Generelt er embedsmændenes rolle i skandalerne blevet markant mere synlig fra og med Stephen Kinnocks skattesag”

Mark Blach-Ørsten

mer straffen for de senere års skandaler fortrinsvis embedsmænd.”

Skatteministerens politiske rådgiver, Peter Arnfeldt, var fra 2012 til 2014 sigtet af politiet for sin rolle i skandalen om læk af personfølsomme skatteoplysninger vedrørende Stephen Kinnock, ægtemanden til oppositionens daværende leder, Helle Thorning-Schmidt. Og Peter Loft blev i 2012 hjemsendt – og senere afskediget – for sin rolle i samme sag efter næsten 20 år som departementschef. Loft har ikke siden fået ansættelse i statsadministrationen. Den politiske chef, daværende skatteminister Troels Lund Poulsen, ’slap’ med en orlov fra Folketinget, hvorefter han vendte tilbage til det politiske liv og i dag beklæder en stilling som erhvervs- og vækstminister.

Tendensen til, at det er embedsmænd, som betaler den højeste pris efter en skandale i Skat, er fortsat i sagen om EFI, et internt og stærkt fejlbehæftet it-system til inddrivelse af gæld. Det samme er tilfældet i sagen om udenlandske aktørers omfattende svindel med udbytteskat, som har kostet den danske statskasse over seks milliarder kroner.

”Her er ansvaret udelukkende blevet placeret hos embedsværket med fyresedler til fem ledende medarbejdere, mens ingen af de senere års konstant skiftende ministre er blevet holdt ansvarlige. I stedet har man set en form for borgfred mellem de tidligere skatteministre og deres respektive partier. Mange af dem er sikkert blevet orienteret om de problemer, som senere udviklede sig til skandalesager i medierne, og derfor har de ingen lyst til at angribe hinanden,” siger Mark Blach-Ørsten.

Strukturelle diskussioner er flygtige

At det i stigende grad er de administrative ledere, som må tage skraldet efter en skandalesag, har i de seneste år også vist



MARK BLACH-ØRSTEN

- 48 år.
- Cand.scient.adm. 1999, Roskilde Universitet (RUC).
- Ph.d. i journalistik 2003, RUC.
- Professor (MSO) i journalistik på RUC, Institut for Kommunikation og Humanistisk Videnskab.
- Medstifter af forskningssatsningsområdet Magt, Medier og Kommunikation på RUC.
- Seneste udgivelse er bogen ’Troværdig journalistik – et spørgsmål om etik og nøjagtighed’, redigeret i samarbejde med Anker Brink Lund (2015).

LÆS MERE:

- Stig Hjarvard (red.): ’Medialisering’, Hans Reitzels Forlag (2016).
- John B. Thompson: ’Den politiske skandale’, Hans Reitzels Forlag (2000).
- Sigurd Allern & Ester Pollack (red.): ’Scandalous’, Nordicom (2012).
- Robert Entman: ’Scandal and Silence’, Polity Press (2012).

sig på andre ressortområder. I 2015 måtte Sundhedsstyrelsens administrative topleder, Else Smith, forlade sit job, mens Nick Hækkerup blev siddende som sundhedsminister. Og i Energistyrelsen førte den såkaldte solcellesag i 2013 til, at direktør Ib Larsen blev forflyttet, mens Martin Lidegaard kunne fortsætte som minister – dog udstyret med en såkaldt ’næse’.

”Generelt er embedsmændenes rolle i skandalerne blevet markant mere synlig fra og med Stephen Kinnocks skattesag i 2010. Når de kommer på sporet af en skandale, er journalisterne og mediernes drivkraft, at den skal have konsekvens: Nogen skal tage ansvaret og sige undskyld, have en næse eller miste deres job. Og hvis politikerne ikke er de første til at gøre det, ruller mediemaskinen videre til næste levende billede, som så kan være en politisk rådgiver eller en mere traditionel embedsmand.”

Så medierne interesserer sig ikke for det strukturelle niveau, du peger på som en vigtig bagvedliggende årsag til skandalerne i fx Skat og på flygtninge-indvanderområdet?

”Ikke i tilstrækkelig grad. Der har været artikler, som diskuterer, om vi skal have et nyt embedsmandssystem, og vi har også set politikere melde ud offentligt, at embedsværket har fået for meget magt – specielt ift. de menige medlemmer af Folketinget, og at der er behov for ændringer af det indbyrdes forhold mellem politikere og embedsmænd. Men de diskussioner har lidt en tendens til at gå i sig selv igen, når den aktuelle skandale er overstået.” ■

Selvhjælpsbog med blinde vinkler

Er manglende tiltro til egne evner vitterlig den afgørende forhindring for kvinders karrieremuligheder? Det hævder en ny bog.

Af Edith Jakobsen, arbejdslivspolitisk chef i Djøf



Hvad kvinder bør vide om selvtillid' må betegnes som selvhjælpslitteratur med sigte på at ruste kvinder til at opnå større selvtillid til gavn for karrieren.

Grundantagelsen hos forfatterne Katty Kay og Claire Shipman er, at selvtillid delvist er genetisk bestemt, mens den anden del er mere "viljesbestemt", så du kan vælge at øge din selvtillid. Ifølge forfatterne er den primære opgave derfor, at du skal holde op med at prøve at være perfekt hele tiden, og at du skal lære ikke at blive slået helt omkuld, når du fejler. Og så er bogen, som titlen fastslår, eksklusivt tiltænkt kvinder - for manglende selvtillid er et udpræget 'kvinde-issu', må man forstå! Bogen skal derfor også læses som et bidrag til diskussionen om biologi kontra kultur, hvor forfatterne sværger til biologien.

Teatralsk og utidssvarende

Bogen kræver en høj grad af tolerance over for forfatternes person- og miljøka-

rakteristikker, som giver associationer til 1950'ernes Familie Journal. Her beskriver forfatterne fx deres møde med Christine Lagarde, leder af den Internationale Valutafond (IMF): "Vi blev slået af hendes royale fremtoning og det smarte, tykke hvide hår, der indrammer hendes ansigt på en feminin måde uden at være for meget (hendes eneste pynt var et diskret ternet silketørklæde, som var draperet om hendes hals på en elegant måde, ingen af os sikkert ville være i stand til at mestre - sindsopri-vende fransk)."

Beskrivelserne af mænd er lige så stereotype, om end mindre teatraliske.

Det kan undre, at Dansk Psykologisk Forlag prioriterer en amerikansk udgivelse om selvtillid, som nok præsenterer en række interessante forskningsresultater om emnet, men som har klar reference til en amerikansk kontekst. I en dansk virkelighed forekommer verdensbilledet på mange stræk utidssvarende og fastlåst i en 'Mænd er fra Mars og kvinder fra Venus'-optik.

Det store problem med bogen er, at forfatterne kun antydningssvis forholder sig til institutionelle og strukturelle rammers betydning for kvinders selvtillid eller mangel på samme.

Det kendte eksempel fra New York Philharmonica Orchestra - hvor den enkle manøvre med at skjule kandidaternes identitet ved optagelsesprøven betød, at kvinder i langt større antal blev fundet værdig til ansættelse i orkesteret - er dog medtaget i bogen som et enkelt eksempel på, at kvinder ud over manglende selvtillid også kan møde forhindringer fra omgivelserne, når ubevidste kønsfordomme spærrer for en fair bedømmelse. Kvindeandelen i orkesteret kom således op på 45 pct., da dommerne ikke kendte kandidatens køn på forhånd.

Selvtillid er ikke det eneste problem

Der er ellers masser af dokumentation og undersøgelser, der belyser kvinders møde med et massivt glasloft som barriere i forhold til at komme i be-

tragtning til såvel toplederstillinger som en karriere i universitetsverdenen. I dag uddanner danske kvinder sig endda mere end mænd.

For at blive ved de amerikanske eksempler har en undersøgelse blandt 1.000 amerikanske mænd og kvinder fra forskellige virksomheder vist, at kvinder i starten af karrieren har lige så stor tiltro til egne karrieremuligheder, som mænd har. Men efter kun to år i virksomheden er tilliden til og ønsket om at blive topleder faldet markant blandt kvinderne, fordi de oplever en kultur, der ikke inkluderer dem som potentielle lederemner, og derfor mister troen på, at de for alvor kan komme i spil. Tilsvarende har Harvard Business School på baggrund af en undersøgelse blandt 25.000 tidligere studerende fundet, at de studerendes håb og ønsker for fremtiden ikke varierede i forhold til køn, men det gjorde deres faktiske livsforløb. Konklusion var her, at det i høj grad er fordommen om, at kvinder ikke ønsker at fokusere på karrieren pga. familieforpligtelser, som er den egentlige barriere frem for kvindernes fravalg.

Kay og Shipmans essentialistiske tilgang er her utilstrækkelig, da problemet for dem kan koges ned til, at hvis bare kvinder udstyres med den rette dosis selvtillid, vil de formå at melde sig ind i kampen om topstillingerne – og få dem.

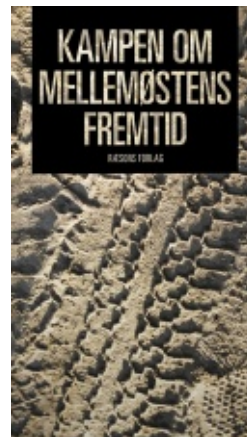
Men at mænd også kan have ønsker og interesse i en mere inkluderende kultur på arbejdspladsen og derfor også er relevante at inddrage i arbejdet med at ændre kulturen, er slet ikke på lystavlen hos forfatterne. Med forfatternes præmis om, at mænd og kvinder er væsensforskellige, er risikoen derfor, at man faktisk bidrager til at reproducere de traditionelle kønsrolleforventninger og dermed reelt modarbejde forandring, som mænd og kvinder som *mennesker* kan profitere af.

Selvfølgelig er det svært at være imod, at kvinder opmuntres til at få mere selvtillid. Der, hvor kæden hopper af, er tyrkertroen på, at når bare kvinderne lige får fixet den, så er alle muligheder åbne. Alt andet lige forekommer det temmelig naivt at fokusere på den manglende selvtillid hos kvinder som primært en personlig brist frem for at have blik for, at det snarere afspejler en kultur, hvor kvinder og mænd oplever forskellige betingelser og begrænsninger.

Kvindes (manglende) selvtillid er helt åbenbart et væsentligt satsningsområde for Dansk Psykologisk Forlag. I hvert fald er Kay og Shipmans bog den anden udgivelse i serien 'Dit arbejdsliv', der omhandler dette tema. I 2015 udgav forlaget 'Myten om kvinders selvtillid', som "henvender sig til kvinder, der har ambitioner i deres arbejdsliv, men som føler sig begrænset af kønsfordomme og egen usikkerhed og frygt". ■

'Hvad kvinder bør vide om selvtillid'.
Af Katty Kay og Claire Shipman, Dansk Psykologisk Forlag 2016.

OMTALE



Kampen om Mellemøstens fremtid

Mellemøsten er til stadighed et helt centralt brændpunkt, og udviklingen i regionen har stor betydning for resten af verden. I denne nye bog har Clement Kjersgaard som redaktør samlet 12 artikler om de aktuelle forhold i Mellemøsten og nogle af de nærliggende lande.

Forfatterne er forskere og journalister, og fra forskellige synsvinkler belyser de Det Arabiske

Forår, Syrien, Islamisk Stat, Syrien, Iran, Tyrkiet, Kurdistan, Libyen, Saudi-Arabien, Yemen, Afghanistan samt konsekvenserne af den lave oliepris. ■

'Kampen om Mellemøstens fremtid'.
Af Rasmus Alenius Boserup, Helle Malmvig m.fl., Ræsons Forlag 2016.

OMTALE



Stålsat – talentudvikling i sportens verden

Bogen tilbyder et indblik i en lang række succesfulde trænere og udoveres tanker om trænergerningen, talentudvikling og det *mindset*, der gør det muligt at blive en af verdens bedste på sit felt.

'Stålsat' handler om at udvikle talent. Ikke blot udøvernes, men også trænerens talent. Det er helt afgørende for udøvernes udvikling, at du som træner er

motiveret for at udvikle dig, både som træner, leder og menneske. Og at du rent faktisk gør det.

Bogen er baseret på Morten Bennekous mangeårige erfaring som landstræner og talentchef inden for cykelsporten kombineret med den inspiration, han har fået gennem samtaler med markante danske elitetrænere og sportsudøvere i verdensklasse. ■

'Stålsat – talentudvikling i sportens verden'.
Af Morten Bennekou, Gyldendal Business 2016.

Af
Lisbeth Haumann,
ledelsesrådgiver



Hemmeligheden bag den gode ledergruppe

Vi kender alle myten om den stærke, ensomme leder. Men det er et faktum, at langt de fleste afgørende beslutninger træffes i grupper rundt om i virksomhederne – nationalt som globalt.

Til daglig rådgiver jeg ledere og ledelser, og jeg har været en del af ledergrupper på alle niveauer. Beklageligvis er der længere mellem de velfungerende chefgrupper end mellem de dårligt fungerende. Derfor er det rigtig interessant at finde svaret på 1.000-dollarspørgsmålet: Hvad er kernen i en velfungerende og ambitiøs ledergruppe?

Den gode ledergruppe og den mindre gode

Når jeg holder mine egne observationer og refleksioner op imod forskningen, og når jeg spørger de chefer og ledere, jeg møder, ender svarene med at være ret enslydende: Ledere *ved* det, når de er på et godt hold. Det er ikke altid let at sætte ord på. Typisk siger de "vi fungerer bare godt sammen", "vi supplerer hinanden godt" eller sågar "vi kunne sidde i toppen af hvilken som helst virksomhed – og den ville være en succes."

De dårligt fungerende ledergrupper/direktioner får flere ord med på vejen, for – tro mig – ledere *ved* også, hvornår de er på et dårligt fungerende hold: "Vi taler ikke samme sprog", "vi er som børn, der leger parallelt", "personlige magtkampe overskygger virksomhedens mål", "alliancer internt i gruppen", "chefen for bordenden er enerådig, lytter ikke, har aldrig hørt om mødeledelse, stiller upræcise krav, elsker at høre sig selv tale" osv.

Høj IQ kommer til kort

Ifølge en New York Times-artikel fra 2015 er teams, der klarer sig bedst, dem, hvor medlemmerne bidrager ligeligt til diskussioner, og hvor medlemmerne scorer højt på at kunne læse ansigtsudtryk og på at være i stand til at følge med, i hvad andre folk føler, ved og tror på. Tankevækkende nok scorer teams med højere IQ ikke bedre resultater! Andre

undersøgelser bidrager med ord som "ubetinget tillid" og "hinandens foretrukne valg som sparringspartner, også til feedback, kritik og modspil". Så hvordan opøver man disse evner i en hverdag med mange dagsordener?

Ledergruppen skal turde favne det banale

Når man sidder i en ledergruppe, er man fagligt dygtig. Når man sidder i en direktion, har man styr på sin økonomi, drift, projekter osv. Men det er ikke nok. Man skal også være dygtig i sit samvær med andre mennesker. Direktioner kan med fordel slappe lidt af i albuerne og til gengæld skrue op for investeringen i samspillet med hinanden og andre – og selvfølgelig fortsætte med at være skarpe på deres ledelsesfelt.

Ledere skal ikke være bange for at sætte ord, processer og resultater på det, som vi ofte anser for banalt og dog alligevel ikke lykkes med: Hvordan lærer vi hinanden bedre at kende, og hvordan opbygger vi tillidsrum i en ledergruppe? Jeg oplever, at det har stor betydning fx at tale med hinanden om, hvorfor man egentlig er leder i den pågældende virksomhed?

Hvad éns største arbejdsglæde er? Hvordan vi skaber og vedligeholder god kemi?

Når vi gør noget så banalt, kan vi gå fra en dårlig til en velfungerende gruppe. Resultaterne nås hurtigere – ofte med større effekt, og lederjobbet føles lettere og sjovere.

Den hele leder

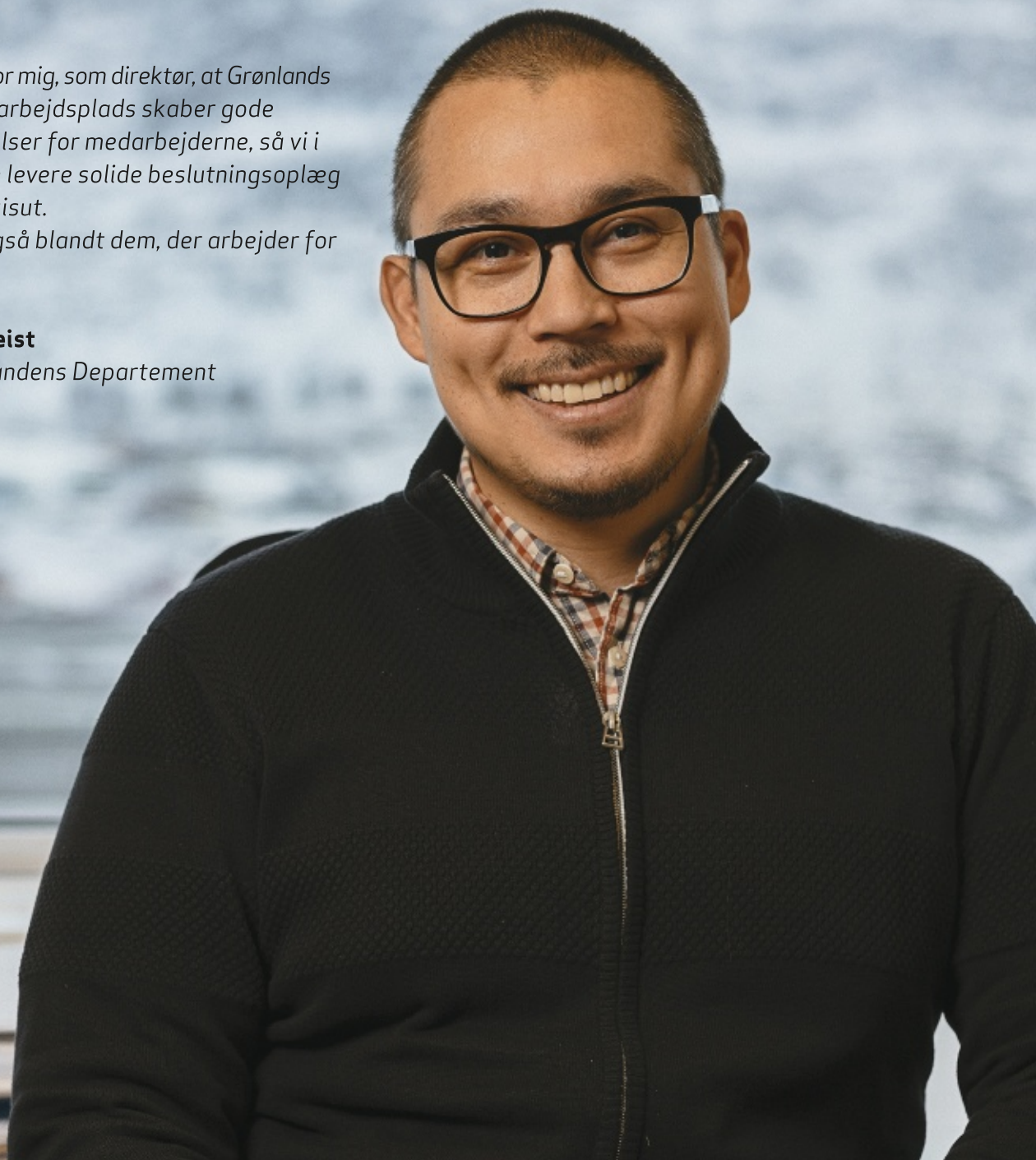
Tidligere tiders fokus på den stærke, kolde og kyniske chef er for længst afløst af en ny æra. Selvfølgelig kræver toplederjobbet indimellem en vis kynisme for at nå virksomhedens mål. Men det er en misforståelse, at det skal være på bekostning af evnen til at være indlevende, venlig og opnå resultater sammen med andre mennesker. De mennesker, der både kan deres tal, fag og kerneopgaver til fingerspidserne og er menneskeligt kloge, rare og dejlige at være sammen med: Det er de ledere, andre mennesker gerne vil følge! ■

"Direktioner kan med fordel slappe lidt af i albuerne og skrue op for samspillet med hinanden og andre"

“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

NAALAKKERSUISUT

GOVERNMENT OF GREENLAND



VARETAG MEDLEMMERNES REELLE INTERESSER

I djøfbladet nummer 3 fra februar 2016 oplyser lønforhandlingschef i Djøf Helene Rafn, at der i de senere år er kommet flere afskedigelsessager, der skyldes, at medlemmerne har givet deres chef en negativ feedback, efter at de er blevet opfordret til at være ærlige. Helene Rafn mener, at specielt djøfere, der ikke har været på arbejdsmarkedet i så mange år, kan misforstå den dialog, de er blevet inviteret til med chefen, og hun opfordrer derfor til, "at man holder kritikken på egen banehalvdel". Det er dybt bekymrende, at vores fagforening på denne måde vil løse et alvorligt problem ved at opfordre til uærlighed. Det er jo en uacceptabel udvikling, at hele dette HR-cirkus med MUS-samtaler, trivselsmålinger, lederevalueringer, m.m. nedbryder den frie tone, vi ellers er så stolte af på det danske arbejdsmarked. Djøf burde opfordre sine medlemmer til på høflig vis – og med en stærk fagforening ryggen – at sige nej til at svare på alle disse "dårlig, lidt dårlig, ok, lidt godt, godt"-skalaer, som alligevel kun kan bruges til måltal i en resultatkontrakt. Lad os få en fagforening, der varetager medlemmernes reelle interesser i stedet for at opfordre til uærligt lurepasseri.

Med venlig hilsen
Elsebeth Lynge

SKUFFENDE POSITION FRA DJØF

I djøfbladet 12. februar 2016 kunne man læse et tankevækkende indlæg om de medarbejdermæssige konsekvenser af den ærlige lederevaluering. I artiklen oplyses det, at Djøf ofte støder på medlemmer, som er blevet fyret efter at have bidraget med en ærlig lederevaluering.

Når man hos Djøf OFTE støder på denne type af sager, lyder det jo i den grad som en tendens, man bør forholde sig til i fællesskab – og ikke bare lade være op til den enkelte (måske naive, men ærlige) konsulent i kommunen eller virksomheden, som jo egentlig bare følger de forventninger, der stilles til vedkommende. Alternativet er jo at lyve i lederevalueringerne, hvilket Djøf vel ikke i udgangspunktet understøtter?

Hvad er så svaret fra Djøf til den svære problemstilling, den enkelte medarbejder står i, når årets lederevaluering rammer? Jo, man skal selv vurdere, om relationen til lederen kan holde til den kritik, man evt. fremkommer med i evalueringen. Og så skal man "holde kritikken på egen banehalvdel" ved at ændre præmissen for spørgsmålet, der stilles. Come on!

Lad os tage det første gode råd: At vurdere relationen til sin leder ift. kritikken. Jeres eget eksempel i artiklen, "Christian Blicher", blev jo med egne ord "ramt i maven" af den reaktion, han mødte hos egen leder. Det var netop ikke til at forudse, fordi han aldrig havde været i en tilsvarende situation med sin leder før.

Og så det andet gode råd med at holde kritikken på egen banehalvdel. Jeg kan blive helt bekymret for, om Djøf ved, hvordan lederevalueringer egentlig gennemføres i praksis. For her har man netop ikke mulighed for at omformulere et givent spørgsmål. Nej, man skal typisk besvare et evalueringsspørgsmål på en skala. Og her er der bestemt ikke mulighed for at "spille bolden over på egen banehalvdel".

Og så er vi tilbage ved min efterspørgsel på en egentlig position fra Djøf vedrørende lederevalueringer. Bakker man op, er man ligeglad, eller følger man kritikken i artiklen til dørs ved at stå sammen som faggruppe og forholde sig til uhensigtsmæssige evalueringer, som efterlader medlemmer i rigtig dårlige positioner og ultimativt med en fyreseddel. Hvordan skal vi forholde os derude i virkeligheden, når den næste lederevaluering skal gennemføres? Være ærlige, lyve eller sige fra?

Med venlig hilsen
Janus Jacobsen, medlem af Djøf

SVAR

Kære Janus og Elsebeth

Først og fremmest tak for jeres bidrag til debatten om lederevalueringer – det var netop vores intention via artiklen og indslag i landsdækkende radio at bringe generel fokus på et emne, som optager djøferne og har afstedkommet mange positive reaktioner på djoef.dk.

Der må ikke herske tvivl om, at Djøf som faglig organisation på alle fronter kæmper for de medlemmer, der på baggrund af en åben, kritisk tilgang til ledelsen får en reaktion i form af en fyreseddel for samarbejdsvanskeligheder. Det gjorde vi også i "Christian Blichers" sag.

En afskedigelse er en af de alvorligste sanktioner, man kan blive udsat for i arbejdslivet. Uanset Djøfs fulde opbakning og støtte vil langt de fleste djøfere hellere være den oplevelse foruden. Derfor er det suverænt det enkelte medlem, der afgør, om man ønsker at løbe den risiko. Konstruktiv, velovervejet kommunikation i forhold til chefen – fx ved den årlige mus-samtale – og kritisk tilgang til spørgeskemaer, herunder deres anonymitet, er tiltag, som flere medlemmer har haft gode erfaringer med – og vi derfor gerne deler med læserne.

Med venlig hilsen
Helene Rafn, lønforhandlingschef i Djøf

SÅDAN KAN OMKOSTNINGERNE VED UDFLYTNINGEN AF STATSLIGE ARBEJDSPLADSER DÆKKES

Efterårets beslutning om udflytning af statslige arbejdspladser er blevet modtaget med enstemmig og højlydt begejstring af borgmestrene i de modtagende kommuner. De lader ikke til at være i tvivl om de betydelige fordele, der vil tilfalde deres kommuner. Denne overbevisning om økonomisk gevinst kan i et marked oversættes til betalingsvillighed. Det er derfor oplagt at pålægge hver enkelt modtagende kommune en vis del af omkostningerne ved udflytningen af den institution, som den modtager. Det kunne for eksempel være halvdelen af de samlede omkostninger for den pågældende institution. Dette må antages på sigt fortsat at indebære en nettofordel for kommunen, og det vil samtidig formindske den forskelsbehandling, som de ikke udvalgte kommuner er udsat for. Bidraget til omkostningerne kunne passende afdrages over en femårs periode, hvad der vil muliggøre regulering i periodens sidste del på baggrund af den endelig opgørelse af omkostningerne, som jo efter alt at dømme langt vil overstige de nu bevilgede 400 mio. kr.

Hvis enkelte af de nu udvalgte kommuner ikke bryder sig om at gå ind på disse betingelser, må andre kommuner, eventuelt afgrænset til samme region, have

muligheden for at byde ind. I de tilfælde, hvor ingen andre kommuner melder sig, må logikken (både den økonomiske og den regionalpolitiske) tilsige, at den planlagte udflytning opgives, da fordelene herved – efter i regeringens ånd at være testet med markedsmekanismen og ”noget for noget”-princippet – åbenbart ikke engang matcher halvdelen af omkostningerne.

Imod den her skitserede fremgangsmåde kunne man måske indvende, at den burde have været udmeldt til kommunerne samtidig med beslutningen om udflytningen. Men *new normal* i relation til statens fremfærd over for både kommuner og ansatte tilsiger, at sådanne indvendinger ikke længere kan anses for tungtvejende, men alene som udtryk for utidig jammer.

Med venlig hilsen

Bent Thage

Cand. polit., tidl. afdelingsdirektør



Bliver du snydt for djøfbladet?

Hvis bladet bliver leveret forkert, for sent eller slet ikke, skal du ringe til Djøf på tlf. 33 95 97 00 eller registrere det på djoefbladet.dk/fejll levering



djøfbladet.dk

DELTAG I DEBATTEN



LEJLIGHED I KØBENHAVN TIL PAR

Vi er et par, som står og mangler lejlighed fra 1/4. Vi søger en 2/3 værelses lejlighed i København. Min kæreste, Line Helle Lauritzen, er ansat som efterskolelærer på Københavns Idræts efterskole, hvor hun underviser i matematik og idræt. Jeg, Thomas Theede Therkildsen, er i gang med mit kandidatstudie, hvor jeg er på en cand.merc.aud. Derudover har jeg et studiejob på 15 timer ugentlig, i Altanbutikken, hvor jeg både hjælper med det praktiske samt det administrative. Ingen af os ryger, og vi har ingen husdyr. Kontakt thomastt88@gmail.com Telefonnr.: 25486588

DEJLIGT RÆKKEHUS HØRSHOLM UDLEJES FRA 1 TIL 3 ÅR

Eksklusivt rækkehus i 3 etager, 146 m². 3 værelser, 2 badeværelser, stue, køkken/almrum + yderligere 20 m² multirum (vask, hobby/opbevaring), carport og mindre skur. Meget børnevenligt og tæt på indkøb, natur samt offentlig transport. Udlejes fra 1. april (evt. før) eller efter aftale. Månedlig husleje 16.000 kr. Kontakt ularsen04@gmail.com

HASTER: VÆRELSE ELLER LEJLIGHED TIL LEJE/FREMLEJE MIN. 1 ÅR

Min søn på 27 mangler et sted at bo, mens han færdiggør sit studie i Roskilde. Beliggenhed helst i København og omegn eller Roskilde, men andet har også interesse. Gerne fra 1.april eller tidligere. Kontakt ker@eamv.dk Telefonnr.: 61777587

HYGGELIG OG BILLIG ANDELSLEJLIGHED I CENTRUM AF SØNDERBORG SÆLGES

Gartnervænget 11, 1 th, 6400 Sønderborg. 1 vær., 40 m², køkken og bad m. separat toilet. Pris 132.000 kr. Mdl. boligafgift 2.126 kr. Kontakt jthogersen@me.com Telefonnr.: 26858167

Lejlighed på Amager udlejes

Grundet rejse udlejer min kæreste og jeg vores 2-værelses lejlighed på Amager (Augustagade) fra d. 10/03-01/07. Lejligheden er fuldt møbleret og huslejen er 6.975,- kr. pr./måned inkl. vand og varme. Der vil være 1 måneders husleje i depositum. Kontakt mrmassussen09@gmail.com

FERIEBOLIG

SOMMERHUS I LØKKEN BY

Hyggeligt hus i Løkken centrum med garage og en stor grund. Haven har mange gode læsteder og en dejlig solgård. Huset ligger 2 minutter fra klit og strand tæt på Løkken mole og fiskerbådene. Udlejen er undtagen ugerne 29, 30 og 31. Huset er røgfrit og kun til familier. Kontakt mettegoetke@live.dk

FERIELEJLIGHED SYD FOR BARCELONA

Er jeres næste feriedestination ikke besluttet, så er vores 70 m² taglejlighed måske et godt bud. Lejligheden ligger i Benicarló omkring 2 timers kørsel syd for Barcelona, og den er fordelt på to etager. På 3. sal er der stue, køkken, badeværelse og en stor altan, og på 4. sal er der to soveværelser, et badeværelse og en altan. I alt er der 6 sovepladser. Lejligheden ligger 400 m fra stranden, og centrum med cafeer og butikker er endnu tættere på. Der er næsten sol og varmegaranti. Ring hvis det frister. Kontakt annenyhuus@yahoo.com Telefonnr.: 28138871

OPLEV SYDITALIEN

Oplev Syditalien - de smukke strande, olivenlunde, de lækre lokale vine og smukke gamle bjergbyer. Bo i vores moderne familiehus i Badolato Marina med plads til 6 personer. Der er panoramaudsigt over Middelhavet og Calabrias bjergene fra husets terrasser og haver. Der er adgang til lækker stor pool, børnebassin og tennisbane samt egen strand med liggestole (700 m). Derudover er der kort afstand til by med hyggelige restauranter. Priser fra 3.500 kr. pr. uge. Se mere på vores Facebook side "Villa 64". Boligen kan også bookes på www.airbnb.com.

Kontakt E-mail: steffen@villa64.dk Telefonnr.: 61287975

SOMMERHUS SEJERØBUGTEN

Sommerhus Sejerø bugten, 700 m til dejlig strand m. klitter. Køkken m. opvaskemaskine, stor stue m. brændeovn, 8 sovepladser. Soveværelse m. dobbeltseng, 2 kamre m. hver 2 køjesenge og gæstehus m. dobbeltseng. Badeværelse med vaskemaskine. 4000 m² stor solrig grund med plads til leg og spil. Stor ugenert solterrasse. Pris 4.000 kr. pr. uge. + betaling for el efter forbrug.

Kontakt nielspaghrasmussen@gmail.com Telefonnr.: +45 41201895

CODAN

♥ Bliv hurtigere rask som Djøf-medlem

Djøf og Codan har sammensat en unik sundhedsforsikring til Djøf-medlemmer – Codan Sundhed. Med den får du gode råd til forebyggelse, og du kommer hurtigt i behandling, hvis uheldet er ude.

Priser fra 1.424 kr. pr. år*

Ring til os på 33 55 30 80, eller læs mere på codan.dk/djoef

03.16 Codan Forsikring A/S, CVR 1052 9638. Vi tager forbehold for trykfejl og dækker med de forbehold og undtagelser, der følger af policetekster og forsikringsbetingelser. Se de fulde forsikringsbetingelser på codan.dk.

* Pris for individuel Codan Sundhed forsikring ved 2 andre rabat-givende Codan forsikringer, fx indboforsikring og bilforsikring. Prisen er inklusiv alle skatter og afgifter.

djøf

OFFENTLIG ADM.

Lisa Krogh Christensen
Scient.soc.
Fra Aalborg Kommune,
Skoleforvaltningen
Til Uddannelsesrådgiver, Aalborg
Universitet, Fællesadministration
(adm) 04-01-2016

Peter Christian Binau-Hansen
Jur.
Fra Udlændingestyrelsen
Til Fuldmægtig, Udlændinge-,
Integrations- og Boligministeriet -
Departementet 01-12-2015

Carlo Verner Andersen
Jur.
Fra Sundheds- og Ældreministeriet
- Departementet
Til Leder af direktionssekretariatet,
Sundhedsstyrelsen
01-01-2016

Lars Toft
Rer.soc.
Fra Komiteen for
Sundhedsoplysning
Til Administrativ
projektmedarbejder, Region
Hovedstadens Psykiatri 01-01-2016

Mille Rudbeck Salting Smidemann
Jur.
Fra Civilstyrelsen
Til Fuldmægtig, Rigsrevisionen 01-
01-2016

Andreas Aagaard Bach
Mortensen
Scient.pol.
Fra Københavns Universitet
(Studiested)
Til Politisk konsulent, Folketingets
Administration 01-02-2016

Anders Fredrik Mihle
Jur.
Fra Københavns Universitet
(Studiested)
Til Fuldmægtig, cand.jur.,
Søfartsstyrelsen 01-01-2016

Stephen Stonall Henningsen
HD i Afsætningsøkonomi
Fra Jobsøgende
Til IT Projektleder, (ITU) IT-
Universitetet i København (adm)
22-02-2016

Martha Johansen
Jur.
Fra Københavns Universitet
(Studiested)
Til Jurist, Arbejdsskadeanstalt
04-01-2016

Andy Dybdahl
Jur.
Fra Jobsøgende
Til Fuldmægtig, Civilstyrelsen
01-02-2016

PRIVATE

Jens Kjeldsen Høj
Scient.adm.
Fra Pensionister
Til Indehaver, Konsulentgruppen
ARKE 01-01-2016

Camilla Ottilia John Pedersen
Jur.
Fra Aarhus Universitet
(Studiested)
Til advokatfuldmægtig,
Moalem Weittemeyer Bendtsen
Advokatpartnerselskab 01-02-2016

Simon Neumann Arvidson
HA
Fra Jobsøgende
Til Online produktassistent,
Mogens Daarbak A/S 15-02-2016

Allan Kortbaek
Comm.
Fra Roskilde Universitet
(Studiested)
Til Marketing Executive, Luxplus
ApS 09-02-2016

Jakob Kæstel Madsen
Scient.pol.
Fra Aarhus Universitet
(Studiested)
Til Analysis Consultant, Radius
Kommunikation A/S 01-11-2015

Emil Hausgaard
Polit.
Fra Københavns Universitet
(Studiested)
Til Project Manager, DFDS A/S
07-12-2015

Tomas Lajer
HA
Fra Aarhus Universitet,
Fællesadministrationen (adm)
Til Project Manager, Kaastrup &
Andersen A/S 01-02-2016

Alexander Irschenberger
Jur.
Fra Blue Data Management ApS
Til Advokat, Plesner Advokatfirma
02-12-2015

Adam Tao Michaelis
Jur.
Fra Københavns Universitet
(Studiested)
Til Advokatfuldmægtig, Viltøft
Advokatpartnerselskab 01-02-2016

Philip Brønnum Olesen
HA-Kom.
Fra Kastors A/S
Til Kommunikationsrådgiver,
Horesta, Hotel-, Restaurant- &
Turisterhvervet 15-02-2016

Aron Viglundsson
Merc.
Fra Nord Advertising A/S
Til Field Coordinator,
Relationmedia A/S 09-02-2016

Christopher Kammer Brunhøj
Oecon.
Fra Aarhus Universitet
(Studiested)
Til Finance Graduate, Nestle
Danmark A/S 01-12-2015

Morten Hartmann
Scient.adm.
Fra Københavns Kommune,
Økonomiforvaltningen
Til Senior Manager, Ernst & Young
Danmark A/S 01-12-2015

Mikael Erbs-Jørgensen
Scient.pol.
Fra Udenrigsministeriet
Til Team leader & policy analyst,
Europa-Kommissionen i Belgien
16-02-2016

ØVRIGE

Lise Katrine Fuhr
Merc.-jur.
Fra Dansk Internet Forum
Til Director General, ETNO-
European Telecommunications
Network Operators' Association
07-01-2016

NYBAGT ADVOKAT TÆLLER IKKE TIMER

Mette-Marie Henriksen er efter tre år som fuldmægtig blevet advokat og arbejder i advokatfirmaet Plesner.

Af Mads Matzon / Foto Michael Daugaard



Hvorfor skal man være fuldmægtig, inden man bliver advokat?

"Det følger simpelthen af retsplejeloven. Den bestemmer, at man for at blive advokat skal være i en praktisk juridisk virksomhed i mindst tre år, og så skal man skal også bestå en advokatuddannelse. Det hele munder ud i en skriftlig advokateksamen og en prøve i praktisk retssagsbehandling."



Praktisk retssagsbehandling?

"Der kan du enten bruge en rigtig retssag eller – hvis det ikke er muligt at finde en egnet sag – anmode om at deltage i Advokatsamfundets retssagsprøve, som tilrettelægges på baggrund af en fiktiv sag. På de store kontorer kan det måske være sværere at finde en egnet retssag, da sagerne ofte er så omfattende, at man ikke lige får lov til at føre dem som advokatfuldmægtig. Jeg fik en fiktiv sag. Helt som ved rigtige retssager skulle jeg lave forelæggelse, afhøre vidner og procedere."



Er det sådan lidt rollespilsagtigt?

"Ja, det er det. Det er tit jurastuderende, der er med som skuespillere og spiller klienter og vidner. Der er en rigtig dommer og så en censor på."



Hvordan var det at opleve?

"Det var sjovt og udfordrende. Det er jo den flittige studerendes festdag, hvor man får resultatet af alle sine anstrengelser."



Hvilke sager sidder du med nu?

"Jeg sidder med en hel del rådgivning og retssager inden for Life Science-området. Eksempelvis kunne en retssag dreje sig om håndhævelse af patent- og/eller varemærkerettigheder på et lægemiddel."



Hvor meget arbejder du?

"Det er jo ikke nogen hemmelighed, at hvis man gerne vil gøre karriere, kræver det også, at man lægger nogle timer. Her er heldigvis rigtig rart at være, og vi har nogle spændende sager."



Hvor mange timer?

"Det er forskelligt, men jeg har det sådan, at jeg generelt meget hellere vil arbejde 10-12 timer om dagen med noget spændende, end jeg vil arbejde otte timer om dagen med noget, der keder mig." ■



METTE-MARIE HENRIKSEN

Cand.jur. i januar 2013. Legal intern hos Plesner 2012-2013. Fuldmægtig hos Plesner fra januar 2013 til januar 2016, hvor hun blev advokat samme sted. Hun er specialiseret inden for IP-ret (Intellectual Property).

"Jeg vil meget hellere arbejde 10-12 timer om dagen med noget spændende end otte timer med noget, der keder mig"



EU handler om fælles værdier

Europa-Parlamentsmedlem Viviane Reding er oplægsholder ved Djøf Forum den 28. april. Her fortæller hun om EU's udfordringer, og hvad der skal være grundlaget for at løse dem.

Af Annette Brodersen / Foto: European Union



Hvad er vejen frem i forhold til flygtningene og migranternes pres på Europa?

At hjælpe dem, som søger asyl, fordi de flygter fra vold, terror og krig, er en vigtig europæisk værdi. Den stammer fra vores forståelse af menneskelig værdighed, og den er understreget af de historiske erfaringer, som vi europæere deler. Derfor er det nedfældet i Den Europæiske Unions charter om grundlæggende rettigheder. Når vi ser på omfanget af de menneskelige katastrofer, som er forårsaget af terror og borgerkrig, står det helt klart, at ingen EU-lande kan klare disse udfordringer alene. Vi er nødt til at finde fælles løsninger i EU.

Hvilke fælles løsninger kræver det?

Flygtninge skal omfordeles solidarisk blandt medlemslandene, som det er foreslået af den europæiske kommission. Ydermere skal vi have kontrol over vores ydre grænser. Det er helt afgørende for, at vi kan håndtere flygtningestrømmene og opdele legale flygtninge og illegale migranter. Vi er også nødt til at vide, hvem der rejser ind i europæisk territorium, for at vi kan garantere intern sikkerhed for

europæiske borgere. Det medfører, at lande, som ikke er i stand til at udføre disse sikkerhedsforanstaltninger, må acceptere at få hjælp fra EU.

Hvordan håndterer vi den voksende EU-skepsis også i forhold til flygtningepresset?

Populister har let ved at bruge flygtningekrisen som instrument til at opildne til skepsis over for EU, men EU-borgere bør være klar over, at disse populister ikke umiddelbart er interesseret i at finde løsninger. De sigter mod at obstruere beslutninger og skabe en masse opmærksomhed. Den bedste kur mod populister er at skabe konkrete resultater for EU-borgere og vise, at udfordringerne i dette århundrede kun kan blive løst, hvis vi står sammen.

På Djøf Forum vil du tale om, hvordan Europa skal udvikle sig ud fra vores fælles værdigrundlag.

Hvorfor er fælles værdier så vigtige? EU er ikke kun et fællesmarked med økonomiske fordele. Det handler om borgere, deres værdier og deres rettigheder. Værdierne er vores kompas, når vi tager beslutninger, for hvis man

ikke har værdier, kan man nemt fare vild. Derfor er solidaritet, værdighed, frihed og lighed kerneværdierne i Den Europæiske Union. I denne urolige og vanskelige tid er det disse værdier, som skal lede os videre.

Europa-Parlamentsmedlem Viviane Reding

1978-1999 Journalist ved dagbladet Luxemburger Wort

1979-1989 Parlamentsmedlem i Luxembourg

1989-1999 Europa-Parlamentsmedlem

1999-2004 EU-Kommissær med ansvar for uddannelse, kultur, ungdom og sport

2004-2009 EU-Kommissær med ansvar for informationssamfundet og medier

2009-2014 Næstformand i Europa-Kommissionen med ansvar for retlige anliggender, grundlæggende rettigheder og unionsborgerskab

2014- Europa-Parlamentsmedlem

Djøf Forum 2016 i Øksnehallen

Vær med, når internationale aktører stiller skarpt på Europas flygtninge- og migrationsudfordringer.

Hvad stiller Europa op, når flygtninge og migranter banker på døren? Kan vi finde løsninger på krige, som vi ser dem udspillet i Irak, Afghanistan og senest Syrien? Hvordan forholder vi os til de natur- og menneskeskabte katastrofer, der udløser migrationen? Bølgerne i den danske politiske debat går højt, når der skal svares på disse spørgsmål. På Djøf Forum giver vi nu ordet til fire internationale stemmer, der kaster nyt lys over en verden i bevægelse.

Moderator på Djøf Forum er Steffen Kretz, global korrespondent i DR og en af Danmarks mest erfarne reportere.

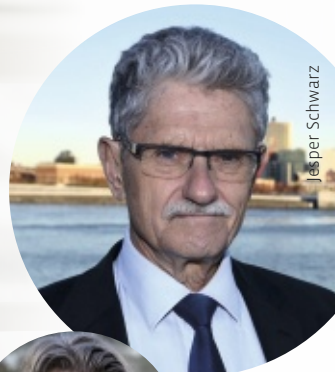
28. april kl. 16.30-20 i Øksnehallen, København

Se mere, og tilmeld dig på djoef.dk/forum2016

OBS: Arrangementet foregår på engelsk.

Mogens Lykketoft ►

Formand for FN's Generalforsamling
Hør, hvordan FN's mål for bæredygtig udvikling og klimastabilisering er afgørende for, at verden kan udvikle sig i den rigtige retning.



Jesper Schwarz

Peo Hansen ►

Professor i statskundskab
ved Linköpings universitet
Den internationalt anerkendte forsker sætter fokus på EU's nutidige såvel som historiske udvikling af europæisk integration.



Viviane Reding ►

Medlem af Europa-Parlamentet
Den garvede EU-parlamentariker giver sit bud på, hvordan vi finder fælles politiske løsninger for at løse flygtningekrisen.



European Union

Juan Pablo Vázquez Sampere ►

Professor ved IE Business School og
blogger ved Harvard Business Review
Få en spændende indsigt i, hvordan det bidrager positivt til økonomien, når immigranter starter egne virksomheder.



Repræsentantskabsmøder 2016

Den 28. april holder Djøf repræsentantskabsmøder i DGI-byen i København. Som medlem er du velkommen til at overvære mødet i Djøfs repræsentantskab og i din egen delforening.

Tidspunkterne for repræsentantskabsmøderne:

kl. 13.30 Djøfs repræsentantskab

Møde i delforeningerne:

kl. 9.00 Djøf Studerende

kl. 10.00 Djøf Offentlig

kl. 10.00 Djøf Privat

kl. 10.00 Offentlige chefer

kl. 11.00 Pensionistforeningen

kl. 12.15 FAAF

Find flere oplysninger, og tilmeld dig på djoef.dk/repmoeder

Efter møderne går mange videre til Djøf Forum i Øksnehallen.

– se omtale øverst på siden.

FOR STUDERENDE OG JOBSØGENDE

Jobs i maritime virksomheder

Er du studerende eller jobsøgende, så tag med på tur rundt i Nordjylland, hvor vi besøger en række maritime virksomheder, der fortæller om deres egen virksomhed og giver inspiration til, hvad branchen efterspørger, og hvordan du søger job der.

16. marts, kl. 8.15-16.15, mødested Aalborg Banegård

Læs mere, og tilmeld dig djoef.dk/maritimejobs

Tag hånd om karrieren

Deltag i Djøfs workshops. De er gratis for medlemmer.

Din karriere – din fremtid

16. marts kl. 17-20, Aarhus

Effektiv jobsøgning

30. marts kl. 10-15, København

6. april kl. 10-15, Odense

Brænd igennem til din jobsamtale

31. marts kl. 9.30-15, Aarhus

7. april kl. 9.30-15, København

Vil du skifte fra offentlig til privat – her er dine nye jobmuligheder

12. april kl. 16.30-19.30,

København

Få styr på dialogen

– bliv tryk ved konflikter

13. april kl. 17-20, Aarhus

19. april kl. 17-20, Aalborg

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

Læs også
bloggen 'Djøfere i
det våde element'
[djoef.dk/
maritimbranche](http://djoef.dk/maritimbranche)

Et medlem spørger

Gravid i et tidsbegrænset job

Jeg er ansat i et tidsbegrænset job og jeg er netop blevet gravid. Hvor længe har jeg krav på betaling fra min arbejdsplads?

Som udgangspunkt er du ikke stillet anderledes som midlertidigt ansat end dine fastansatte kollegaer, så længe du er ansat. I den periode hvor din ansættelse løber, kan du derfor godt have krav på fuld eller delvis løn. Det afhænger af din kontrakt eller en evt. overenskomst på området.

Hvis din tidsbegrænsede ansættelse stopper, inden du går på barsel eller under din barsel, er din arbejdsgiver

hverken forpligtiget til at betale dig fuld eller delvis løn, efter du er fratrådt. Muligvis har du ret til barselsdagpenge. Det er Udbetaling Danmark, som afgør, om du er berettiget hertil og beregner satsen.

Er du i tvivl om dine barselsrettigheder, er du velkommen til at kontakte Djøf.



ØØ Saml dine forsikringer hos Codan og få op til 32 % rabat

Som medlem af Djøf kan du få gode rabatter på dine private forsikringer hos Codan. Princippet er enkelt: Har du én Kerneforsikring, får du 20 % rabat på forsikringen. Har du to, får du 28 % rabat, og har du tre, får du 32 % rabat.*

Rabat ved
1 Kerneforsikring

20 %

Rabat ved
2 Kerneforsikringer

28 %

Rabat ved
3 Kerneforsikringer

32 %

Ring til Codan på 33 55 30 80 eller læs mere på codan.dk/djoef

Nyheder fra Djøf Forlag

Værktøjer til det strategiske arbejde



Strategi med succes

af Jørgen Lægaard & Elmer Fly Steensen

Strategi med succes tager sit udgangspunkt i interviews med succesfulde danske topledere og undersøger, hvilke ledelsesværktøjer der reelt fungerer i praksis, når der skal skabes organisatoriske forandringer.

Bogen fokuserer på tre centrale procesrelaterede indsatsområder, der tilsammen skaber en synergieffekt, som gør det muligt for ledere at opnå effektive strategiprocesser:

- Strategiske lederskab
- Formelle strategiprocesser
- Organisatoriske læringsprocesser

Bogen inddrager ny dansk forskning udført af forfatterne selv, suppleret med international forskning på området.

1. udgave 2016
385 sider, softcover
Pris kr. 620,-

Medlemspris kr. 496,-

Fast Forward strategi

af Anders Drejer & Jakob Blok Grabow

Denne bog præsenterer et nyt koncept og en helt ny tilgang til arbejdet med strategi benævnt Fast Forward Strategi. Konceptet bygger oven på og rundt om den eksisterende strategilitteratur, for at flytte læseren ind i et nyt strategisk paradigme, som udfolder sig netop i disse år.

Fast Forward Strategi er en kontinuerlig læringsproces for en organisations ledelse, hvor strategi er på dagsordenen hele tiden, hvor organisationen hele tiden forholder sig til legitimiteten af sin forretning, hvor forretningen konstant udvikles og flytter sig, og hvor strategiske be-

slutninger og handlinger er proaktive i stedet for reaktive.

Forfatterne er et par af landets fremmeste forskere og rådgivere inden for strategi og innovativ forretningsudvikling. I denne bog får du forfatternes unikke bud på en ny måde at tænke strategi.

1. udgave 2016
240 sider, softcover
Pris kr. 375,-

Medlemspris kr. 300,-



Tilmeld dig forlagets nyhedsmail på djoef-forlag.dk | Bliv en del af forlagets netværk på [LinkedIn](#)

Læs mere og bestil online på djoef-forlag.dk



Tid & Sted:

Onsdag d. 13. april 2016
kl. 16.00 – ca. 19.30
CBS "Kilen" – Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Tilmeld dig på
[djoef-forlag.dk/da/
debatmoede2](http://djoef-forlag.dk/da/debatmoede2)

Debatmøde om nye perspektiver på innovationsledelse

- Kan vi skabe forandringsledelse
uden forandringslede?

Økonomistyring og Informatik inviterer i samarbejde med bl.a. Djøf Forlag til debatmøde. Vær med, når vi gennemgår, hvilke nye perspektiver der er på innovationsledelse på grænsen af systemet, og om vi kan skabe forandringsledelse uden forandringslede! Mød interessante oplægsholdere, som har arbejdet med alternative lederskabsmodeller.

Djøf-medl. deltager til en særlig
pris af kr. 375,00 inkl. moms.



Forankring af innovation i din organisation

Vær med, når vi tager pulsen på innovationstendenser og ser nærmere på, hvilke ting din organisation skal tage stilling til for at overleve digitaliseringen. Arrangementet tager udgangspunkt i bøgerne *Den digitale omstilling* og *Innovationsbilleder*. Mød professor og digital vismand Jan Damsgaard og konsulent Susanne Rubæk.

Arrangementet slutter af med en let forplejning og networking, hvor der vil være mulighed for at fortsætte diskussionen og købe *Den digitale omstilling* og *Innovationsbilleder* til særpris.

Tid og sted:

Tirsdag d. 19. april
kl. 17.00-19.30
i Djøfs Mødeceter,
Gothersgade 133,
1123 København K.

Tilmeld dig på
djoef.dk/arrangementer



1. udgave 2016
659 sider, hardcover
Pris kr. 995,-

Medlemspris kr. 796,-

Erhvervsbeskatning – med fokus på personselskaber og virksomhedsordningen

*Christian Skovgaard Hansen
& Troels Michael Lilja (red.)*

Erhvervsbeskatning er et særdeles praktisk og erhvervsmæssigt relevant område. Fremstillingen giver en opdateret indføring i samspillet mellem erhvervsret og skatteret samt en indføring i en række af de for erhvervsbeskatning relevante skatteretlige fagområder. Bogen behandler beskatningen af hhv. personselskaber, der som udgangspunkt er skattetransparente, og enkeltmandsvirksomheder, hvor beskatningen sker hos den person, der forestår erhvervsvirksomheden. Fremstillingen er ajourført til og med den 18. oktober 2015.



3. udgave 2016
743 sider, hardcover
Pris kr. 1.000,-

Medlemspris kr. 800,-

EU Udbudsretten

*af Sune Troels Poulsen, Peter Stig
Jakobsen & Simon Evers Kalsmose-
Hjelmborg*

Fremstillingen analyserer udbudsloven, der med virkning fra 1. januar 2016 gennemfører EU's udbudsdirektiv i Danmark, samt EU's forsyningsvirksomhedsdirektiv og EU's koncessionsdirektiv. Endvidere behandler bogen de samtidigt vedtagne ændrede regler om håndhævelsen. Danmark er gennem sit medlemskab af EU forpligtet af EUF-traktaten, der har som mål at skabe et indre marked, hvor der er fri bevægelighed for blandt andet varer og tjenesteydelser. Bogen inddrager praksis om udbudsreglerne fra EU-Domstolen, danske domstole og Klagenævnet for Udbud.





Djøfs Kurser og Uddannelser

Se mere på djoef.dk/kurser

Få op til 20%
rabat på kurser
som medlem
af Djøf

"Kvalificér dit kursusvalg. Lad dig guide af Djøfs erfarne rådgivere, der kender dit arbejdsmarked og har fokus på hele din karriere"

Djøfs businessuddannelse

Din genvej til at mestre forretningsforståelse i en kompleks virkelighed. Et nyt mindset ruster dig til at skabe større forretningsmæssig værdi og bedre resultater. Du får indsigt i din organisations kerneforretning, og du lærer at tænke og agere strategisk. Få redskaberne til at skabe udvikling, forandring og større værdi for din arbejdsgiver.

Tid og sted: opstart 26. april 2016, København

Virksomhedens økonomi for ikke-økonomer

Kurset giver dig et godt kendskab til de grundlæggende økonomiske begreber og økonomistyring i en privat organisation. Du kan derfor i højere grad deltage aktivt, når der skal træffes økonomiske beslutninger. Kurset giver dig en god forståelse for det interne regnskab, og du vil vide, hvilke faldgruber du skal være opmærksom på i budgetprocessen.

Tid og sted: 26.-27. april 2016, Snekkersten

Et arbejdsmarked i stærk forandring

Konferencen stiller skarpt på et arbejdsmarked styret mere og mere af individuelle behov. Du får perspektiver på en fremtid, hvor flere og flere arbejder længe efter pensionsalderen, og hvor projektansættelser og freelanceopgaver fylder stadig mere. Deltag, og se tendenserne, der vil forme fremtidens fleksible arbejdskraft og spillereglerne i din organisation.

Tid og sted: 6. juni 2016, København

Den nye offentlighedslov – onlinekursus

I en inspirerende form får du en grundig og systematisk indføring i den nye offentlighedslov, så du får overblik over og indsigt i problemstillinger knyttet til aktindsigtsanmodninger. Du træner det, du lærer, ved at forholde dig til dilemmaer, som er indlagt i undervisningen. Dette sker sideløbende med vidensdeling og feedback fra andre kursusedtagere.

Tid og sted: når det passer dig!

Eksamineret controlleruddannelse

God forretningsforståelse og evnen til klart at kommunikere sine budskaber er kernekompetencer for nutidens controller. Tag en intensiv uddannelse, der giver dig de rigtige værktøjer til at tilføre virksomheden værdi.

Du får et proaktivt 'mindset', nye perspektiver på budgettering og input til forretningsorienteret ledelsesinformation.

Tid og sted: opstart 23. maj 2016, København

Big Data – fra analyse til værdi

Gør det abstrakte konkret, og sæt fremdrift i datadrevne processer med skarpe visualiseringer, der sikrer værdi på bundlinjen. På kurset bliver du bedre til at opsamle, skabe og bearbejde relevante data; resultatet er indsigt og overblik. Deltag, hvis du vil bruge data til at optimere processer, skabe forbedringer eller få et forspring til konkurrenterne.

Tid og sted: 12. april 2016, København

Find dit nye job på

Djøfs jobunivers

Ledige stillinger (266)

Administration (184)

Analyse (60)

Finans, forsikring og bank (5)

Forskning og undervisning (15)

HR og personale (10)

IT og web (15)

Jura (35)

Kommunikation og medier (28)

Konsulent og rådgivning (34)

Kultur (5)

Ledelse (54)

Miljø (2)

Politik og samfund (71)

Salg og marketing (28)

Sundhed (8)

Økonomi og regnskab (62)

... se flere jobs og opret din egen jobagent på jobunivers.dk

ADVOJOB

ADVOKATBRANCHENS JOBBØRS

30.000
besøgende
hver måned

40 nye
jobs
hver måned

50 nye
CV'er
hver måned

DANSKE
ADVOKATER

33 43 70 00 • mail@danskeadvokater.dk

Outplacement

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



HEL udvikling
Outplacement siden 1991



4444 0635 • www.hel-udvikling.dk

Erik Bernskov



Udlændinge-, Integrations-
og Boligministeriet

Udlændingestyrelsen

UDLÆNDINGESTYRELSEN SØGER JURISTER TIL ASYLOMRÅDET

Vil du være en del af en organisation, der består af meget kvalificerede og kompetente kolleger, og som arbejder med helt centrale opgaver i forhold til sagsbehandling af ansøgninger om asyl?

Udlændingestyrelsen søger et større antal dygtige og engagerede jurister (AC-fuldmægtige) til Center for Asyl til asylsagsbehandling. Det primære tjenestested er i Nordsjælland, men der vil muligvis blive arbejdssteder i andre dele af Danmark.

Ansøgningsfristen er mandag den 21. marts 2016. Læs det fulde stillingsopslag på: www.uibm.dk/job

Udlændingestyrelsen er en styrelse under Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet. Vores hovedområde er administration af lovgivningen om de dele af udlændinges ophold i Danmark, der vedrører asyl, familiesammenføring, visum m.m.



Nemt og
sikkert frem



Vejdirektoratet

Financial controller til Vejdirektoratet til styring af et offentligt selskab.

Du kommer til selvstændigt at oparbejde den nødvendige faglige viden inden for årsregnskabsloven samt formidle denne viden til dine kollegaer. Du kommer til at sidde i en ny nøgleposition, med en viden, som ingen andre har. Videndeling i forhold til dine kompetencer er derfor af afgørende betydning.

Du bliver ansat i Vejdirektoratet, i én af de mest ambitiøse økonomifunktioner i staten. Økonomiudvalget er i konstant udvikling, og vi vil være blandt de bedste økonomifunktioner i staten. Derfor stiller vi også store krav til kvaliteten i opgaveudførelsen.

Du skal være ankerperson i forhold til rapportering i henhold til årsregnskabsloven, og du bliver ansvarlig for den faglige forankring af de nye kompetencer, som håndteringen af selskabet kræver. Det er derfor vigtigt, at du kan formidle din viden til dine kollegaer i regnskabsafdelingen, således at Vejdirektoratet til hver en tid kan løse de regnskabsmæssige opgaver i forbindelse med selskabet. Du kan se frem til en spændende stilling i én af de mest ambitiøse økonomifunktioner i staten.

**Læs hele opslaget på vejdirektoratet.dk
– og send din ansøgning senest torsdag den 31. marts 2016.**

Advokat eller erfaren fuldmægtig til Rekonstruktion & Insolvens



Accuras afdeling for Rekonstruktion & Insolvens har travlt og søger derfor endnu en advokat eller erfaren fuldmægtig. Har du lyst til at specialisere dig yderligere, og trives du med en travl hverdag og højt arbejdstempo, er det måske dig, vi søger.

JOBDET

Afdelingen for Rekonstruktion & Insolvens bistår bl.a. virksomheder, banker, realkreditinstitutter og andre finansielle virksomheder. Vores arbejdsområder omfatter indenretlig og udenretlig rekonstruktion af nødlidende virksomheder, - herunder turn-arounds, refinansiering, ledelsesrådgivning og interkreditor forhold. Vi bistår i strukturerende af drift og sikkerhedsstrukturer samt anden pant- og ejendomsret, ligesom vi rådgiver udenlandske klienter om internationale insolvensretlige problemstillinger i relation til Danmark. Vi fører retssager, herunder ansvars- og omstødsessager, samt forestår konkursbehandling med vægt på en forretningsmæssig og værdiskabende aktiv tilgang til en afvikling. Endvidere har vi løbende et stort antal ejendomme, andels- og ejerforeninger samt ejendomsselskaber i rekonstruktion, - hvad enten det er i eller uden for konkurs. Afdelingen forestår administration, optimering, udvikling, drift samt udlejning og salg m.v.

Vi arbejder i et professionelt miljø med højt tempo, hvor kravene til dyb faglighed, tilgængelighed samt effektivitet er store. Vi har altid en kvalitativ og proaktiv kommerciel tilgang til opgaverne. Vi har i vores opgaveløsning tradition for ubundet kreativitet i forhold til klientorienterede helhedsløsninger.

Du vil få mulighed for at prøve kræfter med mange interessante sager inden for rekonstruktion og insolvens. Der vil være gode muligheder for førelse af retssager og mulighed for sager til at opnå møderet for landsretten. Flere ansatte i vores afdeling underviser samtidig på CBS eller Københavns Universitet og varetager efteruddannelse for advokater og andre.

Vi har netop pr. 1. marts 2016 ansat to kandidater til fuldmægtigstillinger, og du vil derfor blive en del af et team på 11 jurister, 6 studentermedhjælpere og 4 sekretærer samt en ejendomsadministrator i en afdeling, der er kendetegnet ved, at humøret er i højsædet, også selv om vi har travlt. Mange af dine opgaver vil involvere flere afdelinger i huset, hvorfor du kommer til at arbejde teamorienteret og til tider på engelsk.

VI TILBYDER

Accura tilbyder et kompetencegivende job i en ung og spændende virksomhed med flad organisation og 175 medarbejdere, heraf 100 jurister, hvor faglig og personlig udvikling prioriteres højt.

Via Accura Academy er der rig mulighed for efteruddannelse. Vi har attraktive løn- og ansættelsesvilkår med overtidsbetaling i forholdet 1:1 for samtlige timer, der ligger ud over den ugentlige arbejdstid på 37 timer, ekskl. frokost. Du deltager i vores obligatoriske pensions- og sundhedsordning og har mulighed for at tilmelde dig diverse lønnedgangsordninger. Derudover har vi en fantastisk personalerestaurant, moderne faciliteter, sociale arrangementer og meget andet.

OM DIG

- Du er advokat eller 3.-års-advokatfuldmægtig med et par års erfaring inden for rekonstruktion og insolvens.
- Du har interesse for rekonstruktion og insolvens.
- Du er imødekommende, afbalanceret og robust med et højt "drive" og faglig stolthed.
- Du trives med en travl hverdag med et højt arbejdstempo.
- Du er god til at kommunikere, har gennemslagskraft og troværdighed.
- Du kan arbejde selvstændigt såvel som i teams.
- Du er grundig og kvalitetsbevidst.
- Du har gode analytiske evner og en struktureret tilgang til dine arbejdsopgaver.
- Du har samtidig qua din faglige erfaring en ubundet tilgang til opgaverne med en kreativ og kommerciel fokus og kommer til tider med skæve og anderledes løsninger.
- Du ønsker at være blandt de bedste indenfor rekonstruktion og insolvens i Danmark.

ANSØGNING

Send en ansøgning hurtigst muligt via vores hjemmeside. Vi afholder løbende samtaler. Hvis du har spørgsmål vedrørende stillingen, er du velkommen til at ringe til HR-chef Mikala Burman på 3945 2923.

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



ACCURA

Rådgivning, når du har brug for det

Jobskifte, ferieregler, barsel, arbejdsmiljø, udstationering ... Ring eller skriv til Djøf, hvis du har brug for at finde hoved og hale på arbejdsretlige regler og retningslinjer.

djoef.dk/raadgivning

djøf

SDU

Studiechef til SDU

Til Studieservice på SDU søges en studiechef med solid ledererfaring, sikkert driftsfokus, internationalt perspektiv samt stærke samarbejdsevner og kommunikative kompetencer.

Studieservice er Syddansk Universitets fælles studieadministrative enhed med 133 medarbejdere fordelt på fem campusbyer.

Som ny studiechef bliver det din opgave i tæt samarbejde med ledelse, fakulteter og medarbejdere at sikre, at SDU når sine strategiske mål. Dette gøres blandt andet ved, at fakulteternes udbud af uddannelser studieadministrativt understøttes bedst muligt.

I opgaveløsningen er du i løbende dialog med direktion, Uddannelsesråd, styrelser og medier.

Som person er du samarbejds- og løsningsorienteret, robust og har gennemslagskraft. Du kan identificere løsninger, træffe beslutninger, implementere forandringer og følge op.

Det falder dig naturligt at skabe gode relationer, ligesom du fremstår med positiv autoritet og har et udpræget helhedssyn – altid med de studerende i centrum. En synlig og anerkendende ledelsesstil foretrækkes.

Studiechefen refererer til universitetsdirektøren.

Læs mere om studiechefens opgaver samt uddybende stillings- og personprofil på hjemmesiden eller www.muusmann.com.

Ansøgningsfrist: 30. marts 2016

www.sdu.dk/stillinger

SE HELE
OPSLAGET PÅ
AAU.DK

INSTITUTLEDER

INSTITUTLEDER TIL STATSKUNDSKAB

Det Samfundsvidenskabelige Fakultet søger en ny visionær leder til Institut for Statskundskab. Institutlederen skal sætte tydelig strategisk retning med henblik på at videreudvikle og fremtidssikre instituttets forsknings- og uddannelsesprofil, talentudvikling og vidensudveksling.

STILLINGSNUMMER: 2016-224-01059
ANSØGNINGSFRIST: 8. APRIL 2016





INSTITUTLEDER

ved Institut for Statskundskab

Kunne du tænke dig en attraktiv og udfordrende lederstilling i et inspirerende miljø?

Det Samfundsvidenskabelige Fakultet søger institutleder til Institut for Statskundskab pr. 1. september 2016. Instituttet er beskrevet på www.polsci.ku.dk. Det prioriteres højt, at den kommende institutleder er visionær og har evne til at udvikle

instituttet som et attraktivt og internationalt orienteret forsknings- og uddannelsesmiljø.

Stillingen kan kun søges på baggrund af det fulde opslag, der kan ses på: jobportal.ku.dk/ under ledelse

Ansøgningsfrist: den 28. marts 2016.

KØBENHAVNS UNIVERSITET



**Greve
Gymnasium**

VICEREKTOR

Greve Gymnasium er en udviklingsorienteret skole med et højt ambitionsniveau, hvor elevernes læring er i centrum for alle nye tiltag og beslutninger. Mangfoldighed, dialog og faglige fællesskaber er omdrejningspunktet for organisationen, hvor videndeling og afsøgning af nye måder at undervise på er forankret i lærerkulturen. Greve Gymnasium har dedikerede lærere og motiverede elever, en effektiv administration samt en god økonomi. Vi praktiserer en anerkendende og involverende ledelsesstil.

Vi søger en visionær og strategisk tænkende vicerector, der kan igangsætte, forankre og drifte forskellige initiativer med sans for både detaljer og helhed. Herunder kunne understøtte, motivere og udfordre en fagprofessionel kultur, have organisationsforståelse og kunne omsætte denne i handling.

De primære arbejdsområder er personaleledelse, uddannelsesplanlægning og pædagogisk-administrative opgaver.

Ansøgningsfrist: 11. april kl. 12.00

Se det fulde jobopslag på www.greve-gym.dk



THISTED KOMMUNE

Thisted Kommune har ca. 44.000 indbyggere og ligger lige ud til Vesterhavet. Klitmøller er et af de bedste surfsteder i Cold Hawaii.

Kommunen har en stor-slået natur og kan prale af at være en af Danmarks førende klimakommuner.

Thisted Kommune bidrager til Danmarks velfærd med et af regionens højeste antal beskæftigede.

Thisted Kommune er som organisation med sine ca. 4500 ansatte den største arbejdsplads i kommunen.

Kan du være med til at videreføre udviklingen?

Thisted Kommune søger direktør for Teknik og Erhverv!

Et særdeles attraktivt job i en kommune, som de seneste år har haft en markant vækst- og udviklingsdagsorden, blandt andet når det gælder at skabe rammevilkår for borgere og virksomheder. Direktøren vil komme til en veldreven og velfungerende kommune, som har mange resultater med sig.

Thisted Kommune indgår i det nye samarbejde sammen med de nordjyske kommuner og Regionen - Business Region North Denmark. Samarbejdet skal styrke vækst og udviklingen i Nordjylland.

Thisted Kommunes nye direktør for Teknik og Erhverv, der omfatter Drift og Anlæg, Plan og Miljø, Center for IT og Digitalisering samt Erhverv, skal sikre en kompetent og engageret ledelse af eget ansvarsområde, men også være en aktiv del af direktionen. Direktøren skal kunne udøve det dobbelte lederskab i en politisk styret organisation, hvor der skal ske sikker gennemførelse af politiske og administrative beslutninger. Direktøren skal kunne sikre en udvikling af den attraktive arbejdsplads.

Thisted Kommune ser gerne, at direktøren har viden inden for erhverv og myndighedsområdet. Det er en forventning, at direktøren blandt andet kan dokumentere gode erfaringer og resultater fra ledelse på strategisk niveau i politisk styrede organisationer.

Til stillingen er udarbejdet en job- og personprofil, hvor du kan læse meget mere om Thisted Kommune og forventningerne til direktøren. Job- og personprofilen kan ses på www.thisted.dk eller på www.klk.kl.dk.

Du kan fortroligt henvende dig til og få nærmere oplysninger hos kommunal-direktør Ulrik Andersen tlf. 2046 9853 eller til chef for KL's Konsulentvirksomhed, KLK, Bente Buhl Rasmussen, tlf. 4032 6183, der er konsulent på ansættelsesopgaven.

Ansøgningen med angivelse af fortrolig mailadresse sendes til chefsekretær Annette Frank Leotta, KLK, på mailadresse ale@kl.dk, så den er modtaget senest torsdag den 31. marts 2016 kl. 9.00.



Mariagerfjord Kommune søger

Centerchef

til Center for Byråd, Personale og Strategi

Mariagerfjord Kommune med ca. 42.000 borgere skal have ny centerchef til en nyoprettet stilling med ansvar for Center for Byråd, Personale og Strategi.

Mariagerfjord Kommune har besluttet en ny fremtidig organisering af de centrale stabsfunktioner i forbindelse med, at flere går på pension. Det vil derfor være en særdeles spændende centerchefstilling, idet du får mulighed for at opbygge centret sammen med de mange kompetente medarbejdere. Du vil komme til en kommune med et sundt og godt politisk klima og en god tillidsfuld samarbejdskultur.

Ledelsesfunktionerne i centret vil være:

- Sekretariatscheffunktionen
- Personalecheffunktionen
- Ledelse af det strategiske arbejde

Mariagerfjord Kommunes kommende centerchef skal bl.a.:

- have politisk tæft og god fornemmelse for politisk servicering
- evne at indgå i tæt samspil med borgmester og kommunaldirektør
- have en bred profil som sikrer, at de tre ledelsesfunktioner kan favnes
- evne overblik og sammenhænge
- kunne sikre den administrative styrke
- være en stærk kommunikator – også strategisk kommunikation
- kunne skabe tillid – men også kunne udøve ledelse i respekt for de forskellige medarbejdere og deres funktioner og opgaver
- have veludviklede relationskompetencer
- være ordentlig, empatisk og tillidsvækkende

Til stillingen er udarbejdet en job- og personprofil, der fortæller meget mere om jobbet og forventningerne til dig. Job- og personprofilen kan ses på www.mariagerfjord.dk eller på www.klk.kl.dk.

Du kan fortroligt henvende dig til og få nærmere oplysninger hos kommunaldirektør Niels Højgaard, tlf. 2334 4450 samt til chef for KL's Konsulentvirksomhed, KLK, Bente Buhl Rasmussen, tlf. 4032 6183 eller chefkonsulent Claus Herbert, KLK, tlf. 5150 2519, der er konsulent på ansættelsesopgaven.

Ansøgningen med angivelse af fortrolig mailadresse sendes til chefsekretær

Lone Sørensen på mail

loe@kl.dk, så den er modtaget senest torsdag den 7. april 2016 kl. 9.00.



Mariagerfjord
KOMMUNE



**DANSKE
FODTERAPEUTER**

SENIORKONSULENT

Vidste du, at fodterapeuter redder liv, mindsker smerte og forebygger hospitalsindlæggelser? Har du lyst til at være med på holdet, som styrker fodterapeuternes rolle i sundhedsvæsenet? Vi søger en team-player, der har fod på fagligheden, er analytisk velfunderet og har interesse for forhandling og sundhedsområdet.

Som seniorkonsulent vil du bl.a. skulle arbejde med følgende opgaver i ikke-prioriteret rækkefølge

- Udviklingstiltag, der skal styrke fodterapeuternes position og faglige udvikling
- Ledelse af projekter, der understøtter foreningens strategiske mål
- Overenskomstsforhandlingerne med Danske Regioner (RLTN) på praksisområdet
- Løbende dialog med regioner og fodterapeuter om overenskomsten for privatpraktiserende fodterapeuter
- Medlemssager, herunder rådgivning af klinikejere og indlejere i forhold til samarbejdskontrakter
- Deltagelse i Sundhedskartellet og koordinering af overenskomsten for offentligt ansatte fodterapeuter.

OM DIG

Du har en relevant akademisk uddannelse og erfaring fra en faglig organisation eller stat/region/kommune. Du er velformuleret, har politisk tæft og forstår at arbejde i en politisk styret organisation. Du arbejder selvstændigt og evner det gode samarbejde med mange forskellige mennesker. Erfaring med forhandling og overenskomster er en fordel, men stillingen spænder bredt, så det er ikke et krav.

Vi arbejder på at styrke fodterapeuternes rolle på landets sygehuse og i kommunerne, så du må også gerne have kendskab til arbejdsgangene i regioner og kommuner.

OM OS

Danske Fodterapeuter er en politisk styret interesseorganisation i udvikling. Vi er ambitiøse, og implementerer en resultatbaseret styringsramme for organisationen. Alle vore aktiviteter skal derfor medvirke til at opnå konkrete og målbare resultater.

Vi er et dynamisk team og dækker en bred vifte af opgaver. Vi lykkes godt med at løfte i flok og nå noget sammen. Humor er en vigtig bestanddel af vores gode samarbejde. Du vil få et spændende job med mulighed for at præge organisationen.

Vi er i alt 10 medarbejdere i sekretariatet, og holder til i Albertslund 20 minutters kørsel med S-toget fra København.

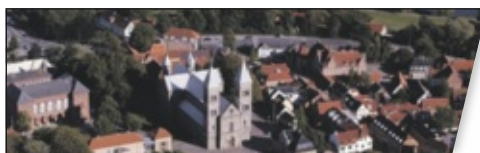
KONTAKT OG ANSØGNING

Hvis du vil vide mere om jobbet, er du velkommen til at kontakte sekretariatschef Kristian Lysholt Mathiasen på klm@fodterapeut.dk eller på telefon 4320 5121 / 2986 5248.

Ansøgning sendes til medlemssekretær Heidi Brandt Sønnesen hs@fodterapeut.dk senest mandag den 4. april 2016.

DANSKE FODTERAPEUTER

Holsbjergvej 29 · 2620 Albertslund · 4320 5120
info@fodterapeut.dk · fodterapeut.dk



Ambitiøs AC-generalist til direktionsbetjening og HR

Natur- og Miljøklagenævnet flytter til Viborg den 1. januar 2017. Vil du være med til at sikre de rette rammer for stabil drift af kerneopgaverne og en attraktiv arbejdsplads i Viborg? Trives du med at varetage forskellige roller som tovholder, projektleder og sparringspartner for ledelsen – og kan du også være den, som sikrer kvaliteten i en række driftsopgaver?

Nævnets Udviklings- og Sekretariatskontor søger en bredt funderet AC-generalist til betjening af direktion og ledelse samt til udviklings- og driftsopgaver primært inden for organisation, kommunikation og HR. Du bliver en nøgleperson i etableringen af Natur- og Miljøklagenævnet i Viborg.

Du indgår i et mindre AC-team, som har et tæt samarbejde om at understøtte direktionen og organisationen i arbejdet med at sikre en positiv udvikling i kvalitet og produktivitet.

Læs hele opslaget på www.nmkn.dk og søg stillingen **senest den 15. marts 2016**.



Seniorforsker eller senior-projektleder til det sociale område

Brænder du for at kvalificere kommunernes indsats på det sociale område? Har du indgående kendskab til området og stærke metodekompetencer? Så er du måske vores nye kollega.

KORA er en uafhængig analyse- og forskningsinstitution under Social- og Indenrigsministeriet, som bidrager til bedre kvalitet, ressourceanvendelse og styring i den offentlige sektor. Vi søger en kollega, der skal være med til at udvikle, indhente og gennemføre opgaver på det sociale område og desuden bidrage til bred formidling af resultaterne.

Den profil, vi søger, har:

- stærke metodiske og analytiske kompetencer
- dyb indsigt i, hvad der rører sig på det sociale område
- erfaring med at udarbejde projektbeskrivelser og tilbud på analyse- og forskningsopgaver
- erfaring med projektledelse
- interesse og talent for formidling af analyse- og forskningsresultater på temadage, kurser og konferencer
- et godt netværk til centrale aktører på det sociale område.

Nærmere oplysninger:

Stillingen søges på baggrund af det fulde stillingsopslag, som findes på www.kora.dk
Ansøgningen sendes senest den 17. april 2016 til job@kora.dk

KORA er en uafhængig analyse- og forskningsinstitution under Social- og Indenrigsministeriet, der har til opgave at kvalificere indsatsen på det kommunale og regionale velfærdsområde. Vores mission er at fremme kvalitetsudvikling, bedre ressourceanvendelse og styring i den offentlige sektor.



LÆGEMIDDELSTYRELSEN

Skarp på processer, analyse og formidling?

Specialkonsulent til Lægemiddelstyrelsens Direktionssekretariat

Udfordringen

Regeringens ambition for den nyetablerede Lægemiddelstyrelse er, at sagsbehandlingstider reduceres, at samspillet med sektoren intensiveres, og at det europæiske engagement udbygges.

Dynamikken på lægemiddelområdet er stor: I europæisk og national lovgivning skærpes kravene til myndigheder og virksomheder. Patientsikkerheden står højt på den politiske dagsorden. Mediebevågenheden er stor. Forventningerne blandt interessenter om kommunikation og involvering er stigende.

Internt skal Lægemiddelstyrelsens topledelse betjenes med sikker hånd og øje for innovation. Mål, leverancer og processer skal bindes sammen i dialog med de faglige enheder, it, økonomi og jura m.v. Topleldens fokus såvel udad mod det politiske system, patientforeninger og lægemiddelbranchen m.fl. som indad mod den vedholdende og strategiske udvikling af driften skal understøttes.

Den ønskede profil og stillingen

Du er formentligt samfundsvidenskabeligt uddannet og har mindst et par års erhvervserfaring. Et CV med dokumenterede meritter inden for sekretariatsbetjening eller lignende vil tælle positivt. Du skal bl.a. kunne operere i komplekse organisatoriske omgivelser og på tværs af uddannelsesmæssige og organisatoriske skel.

Dit drive og din vedholdenhed skal være veludviklet. Processikkerhed, analytisk skarphed og stærke kommunikative evner er efterspurgt. Du er en brobygger og et aktiv for sammenhængskraft og eksekvering.

I det daglige skal du som *personal assistant* følge direktøren, som du også refererer til. Endvidere vil du indgå i arbejdsdelingen i Direktionssekretariatet og arbejde tæt sammen med vicedirektøren.

Læs mere og søg stillingen på www.lmst.dk/job

Ansøgningsfrist: 4. april 2016.

Kandidat til ny dansk dommerstilling ved Retten

Som led i gennemførelsen af reformen af EU-Domstolen sker der en fordobling af antallet af dommere ved Retten. Hver medlemsstat har herefter to dommerembeder ved Retten.

Fordoblingen af antallet af dommere gennemføres i tre faser. Fase 1 blev indledt den 25. december 2015 med udnævnelse af 12 ekstra dommere. Fase 2 indledes den 1. september 2016, hvor Personaleretten nedlægges og de 7 dommerembeder ved Personaleretten overføres til Retten. Fase 3 indledes den 1. september 2019, hvor yderligere 9 dommere udnævnes.

Personaleretten består af 7 dommere, herunder en dansk statsborger, der er udnævnt af Rådet. Danmark skal indstille en kandidat til dommerembedet ved Retten som led i gennemførelsen af fase 2, hvor dommerembederne ved Personaleretten overføres til Retten.

Efter Traktaten om Den Europæiske Unions Funktionsmåde (TEUF) artikel 253 udnævnes dommere af medlemsstaternes regeringer efter fælles overenskomst. Dommerudnævnelsesrådet vedrørende internationale dommerstillinger mv. skal indstille den danske kandidat til regeringen.

Nærmere oplysninger om løn og ansættelsesforhold fremgår af Rådets forordning nr. 422/67/EØF af 25. juli 1967 om lønregulativ for Kommissionens formand og medlemmer, for Domstolens præsident, dommere, generaladvokater og justitssekretær, for Rettens præsident, medlemmer og justitssekretær, samt for præsidenten for, medlemmerne af og justitssekretæren i Retten for EU-personalesager, som senest ændret ved Rådets forordning nr. 904/2012/EU.

Kriterier for valg af dommere

Det følger af TEUF artikel 253, at til dommere vælges personer, hvis uafhængighed er uomtvistelig, og som i deres hjemland opfylder betingelserne for at indtage de højeste dommerembeder, eller som er jurister, hvis faglige kvalifikationer er almindeligt anerkendt.

Besættelsen af det danske dommerembede ved Retten sker som nævnt som led i fase 2, hvor Personalerettens område overføres til Retten. Præsidenten for EU-Domstolen har i et brev af 17. november 2015 til formanden for Rådet anmodet om, at udnævnelsen af de nye dommere som led i fase 2 sker hurtigst

muligt, og at regeringerne indsender deres forslag under størst mulig hensyntagen til muligheden for at sikre kontinuiteten i behandlingen af de sager, der er omfattet af Personalerettens område.

Embedsperiode

Efter TEUF artikel 253 vælges dommere for et tidsrum af seks år.

Ansøgning

Ansøgning på dansk skal indsendes til Justitsministeriet, att. EU-retskontoret, Slotsholmsgade 10, 1216 København K, til modtagelse senest den 4. april 2016 kl. 12.00. Kuverten skal mærkes "dommer ved Retten". Alternativt kan ansøgning indsendes elektronisk på www.jm.dk under "karriere". Ansøgningen skal vedlægges CV på dansk og engelsk. Det engelske CV vedlægges tillige eventuel udgivelsesliste. Personlige oplysninger som f.eks. adresse, e-mail og telefonnummer bør fremgå af et separat bilag.

Regeringen opfordrer alle interesserede uanset alder, køn, race, religion eller etnisk tilhørsforhold til at søge stillingen.

Det videre forløb

På baggrund af de indkomne ansøgninger vil Dommerudnævnelsesrådet vedrørende internationale dommerstillinger mv. indstille den danske kandidat til regeringen, hvorefter regeringen, såfremt indstillingen tiltrædes, indstiller denne kandidat til Rådet med henblik på behandling i artikel 255-udvalget, jf. TEUF artikel 255. Artikel 255-udvalget afgiver udtalelse om kandidatens kvalifikationer til at udøve embedet som dommer ved EU-Domstolen, inden udnævnelse foretages af medlemsstaternes regeringer.

Opslaget er den 4. marts 2016 offentliggjort elektronisk på DJØF's Jobunivers, Jobnet.dk og Justitsministeriets og Udenrigsministeriets hjemmesider. Opslaget vil endvidere blive trykt i DJØF-bladet.

Eventuelle spørgsmål kan rettes til kontorchef Katrine Ledam Rasmussen, Justitsministeriet, på telefonnummer 7226 8830 eller kontorchef Christian Thorning, Udenrigsministeriet, på telefonnummer 3392 0976.

De ovenfor nævnte dokumenter kan hentes på Justitsministeriets hjemmeside www.jm.dk under "karriere" og på Udenrigsministeriets hjemmeside, www.um.dk under "om os", "ledige stillinger".

Advokater til retsmægling

Domstolsstyrelsen søger et antal **advokater** til at fungere som retsmæglere ved **byretterne, landsretterne og Sø- og Handelsretten**, jf. retsplejelovens kapitel 27.

Du kan læse det fulde opslag og sende din ansøgning på **www.domstol.dk**

Ansøgninger skal være modtaget senest den **8. april 2016**.



Kvalificér dit kursusvalg

Når du skal vælge et kursus eller en uddannelse, der skaber værdi for både dig og din virksomhed, er det ikke altid en nem beslutning. Ring til Djøf, hvis du er i tvivl om, hvilket kursus, der er bedst for dig.

djoef.dk/kurser

djøf

Forhandlingschef til personalejuridisk afdeling, Koncern HR

Vil du gøre en forskel for vores 17.000 ansatte i Region Sjælland?

Har du ledererfaring og lyst til at stå i spidsen for en kompetent enhed, der varetager juridisk rådgivning, sagsbehandling og forhandlingsopgaver for 700 ledere?

Og kan du levere kompetent sparring og rådgivning til vores øverste ledelse og direktion?

Som forhandlingschef bliver du leder for 16 kompetente konsulenter og du indgår i vores ledergruppe for Koncern HR med HR-direktøren og fire kollegaer.

Her bidrager du til den daglige ledelse af vores 125 medarbejdere i Koncern HR.

Er du interesseret? Så find hele stillingsopslaget på www.regionsjælland.dk/Job. Vi vurderer og indkalder løbende ansøgere til samtale.

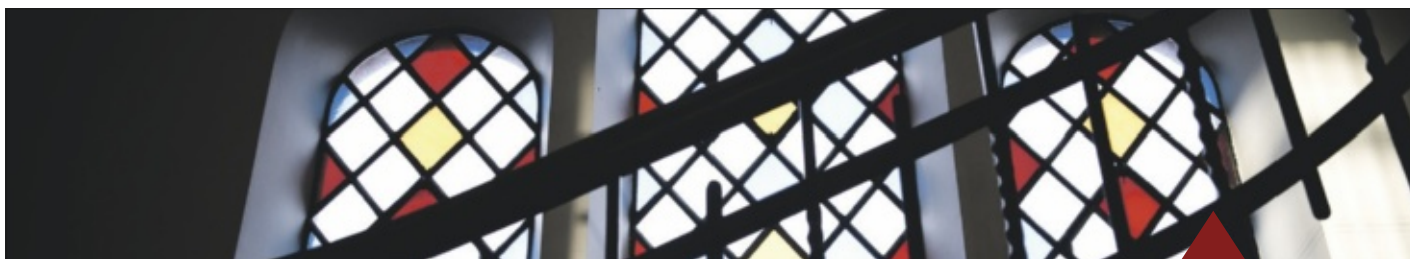
[WWW.REGIONSJÆLLAND.DK](http://www.regionsjælland.dk)

Vi er regionens største arbejdsplads med mere end 17.000 medarbejdere og et budget på 17 mia. kroner. Vi løser opgaver inden for sundhed, psykiatri og regional udvikling og driver en række sociale institutioner. Klik ind på www.regionsjælland.dk og læs mere om regionens opgaver, struktur og geografi. Du finder os også på Facebook, Twitter og LinkedIn.

REGION
SJÆLLAND



- vi er til for dig



En erfaren chefjurist og to engagerede jurister

Sikkerhedsstyrelsen står over for nye, spændende projekter.

VI SØGER EN KOMPETENT CHEFJURIST,

der formår at tænke jura i strategisk sammenhæng med ministerbetjening, kommunikation, forretning og varetagelse af styrelsens interesser.

HVAD FORVENTER VI AF DIG?

- ♦ **Du omsætter mål til resultater.** Som den juridiske ekspert får du ansvaret for, at teamet opfylder denne vision ved at sikre juridiske løsninger, som understøtter vækst og gode vilkår for danske virksomheder.
- ♦ **Du indtager hovedrollen.** Du bliver rådgiver for direktion og chefgruppe. Du både har helt styr på den jura, du rådgiver om – og at du kan få andre mennesker til at lytte og handle på dine ord.
- ♦ **Du samarbejder effektivt på tværs af fagligheder.** Du har et 'fortæl mig mere'-udtryk i øjnene, når du møder andre mennesker. Du stiller de nødvendige spørgsmål for at kunne forstå, omsætte og implementere de politiske beslutninger i det lovforberedende arbejde.

HVAD KOMMER DU TIL AT LAVE?

Som chefjurist kommer du både til at arbejde på ledelsesniveau og helt nede i det juridiske maskinrum. Og hele tiden demonstrerer du et tværgående blik for, hvad der er nødvendigt for styrelsens overordnede mål og interesser.

VI SØGER TO JURISTER

Som jurist bliver du centralt placeret i organisationen med en stor berøringsflade internt og eksternt, nationalt og internationalt.

HVAD FORVENTER VI AF DIG?

- ♦ **Du er nysgerrig.** Du har en "det har jeg ikke prøvet før, skal vi komme i gang?"-attitude over for nye projekter og måder at løse opgaverne på.
- ♦ **Du kan tænke selv.** Du er god til at sætte i gang, og du tager ansvar for at afslutte opgaverne inden for deadline.
- ♦ **Du er lidt af en diplomat.** Du arbejder tæt sammen med ledere og medarbejdere, når du løser dine opgaver. Derfor forventer vi, at du ikke putter dig bag dit skrivebord.
- ♦ **Du er kvik.** Du bliver ikke ansat i en søvrig stilling. Vi har høje forventninger til de resultater, vi skal skabe sammen.

HVAD KOMMER DU TIL AT LAVE?

Du har i perioder hovedet dybt begravet i større regelarbejde, og du er med hele vejen fra idé til endelig vedtagelse i Folketinget. Du vil bruge din tid på at udarbejde bekendtgørelser, ændringsbekendtgørelser eller implementere EU-direktiver. Du vil også løbende være en vigtig sparringspartner for vores tekniske kollegaer i alt fra udarbejdelse af indsatsbeskrivelser til vurderingen af en proportional afgørelse.

MERE INFORMATION. Du kan se stillingsopslagene og søge via www.sik.dk. **Ansøgningsfrist er mandag den 28. marts.** Har du spørgsmål, er du velkommen til at ringe til kontorchef i forretningsudvikling Niels Hviid Knudsen på tlf. 22 43 70 55.

HVEM ER SIKKERHEDSSTYRELSEN? Sikkerhedsstyrelsen hører under Erhvervs- og Vækstministeriet og har ansvaret for teknisk sikkerhed i Danmark. Vores arbejdsområder er el, vvs og forbrugerprodukter – populært sagt kan man sige, at vi tænker sikkerhed ind i alt fra sutter til kraftværker.

Sikkerhedsstyrelsen vil helt konkret gøre det let at drive virksomhed og sikkert at agere som forbruger. Det gør vi ved at arbejde med risikobaseret markedsovervågning, smart regulering og kommunikation på forkant.



STYRELSEN FOR
PATIENTSIKKERHED

Faglig stærk økonomiprofil

Styrelsen for Patientsikkerhed arbejder for, at det er trygt at være patient i det danske sundhedsvæsen.

Vi søger en faglig stærk profil med solidt kendskab til budgetlægning, økonomistyring og ledelsesinformation til en nyoprettet stilling som specialkonsulent i Økonomienheden.

Vi forventer, at du har en uddannelse som økonom, fx cand.polit, cand.oecon eller lignende. Har kompetencer i arbejde med større datasæt og eventuelt har kendskab til VBA og programmeringssprog som fx SAS eller lignende

Dine arbejdsopgaver vil bl.a. bestå i at udarbejde finanslov, årsrapport og udgiftsopfølgninger samt afrapporteringer til Rigsrevisionen. Du vil også skulle rådgive og sparre med fagkontorer omkring økonomi og budgetter samt udarbejde indtægts- og udgiftsprognoser.

Læs hele stillingsopslaget på www.stps.dk

Ansøgningsfrist den 28. marts 2016

Vent lige med at skrive under ...

Djof læser gerne din kontrakt igennem, inden du skriver den under. På den måde får du en professionel vurdering af vilkårene. Send os din kontrakt på kontrakt@djof.dk.

djof.dk/kontrakt

djof

Yngre læger

Yngre Læger søger ny kollega

Har du interesse i medlemsrådgivning og lyst til et spændende og udfordrende job i en markant medlemsorganisation på sundhedsområdet, og kan du lide at arbejde i centrum af en politisk styret organisation? Så er du måske den rette til et job hos Yngre Læger.

Konsulent til Medlemsservice

Du bliver en del af et team, hvor du:

- arbejder med betjening af det politiske niveau på overenskomst, arbejdsmiljø og TR-området
- følger op på overenskomstmæssige spørgsmål både centralt og lokalt
- yder rådgivning til yngre læger i forbindelse med fx overenskomst, barsel, ferie, afskedigelse og løn – telefonisk og rundt i landet
- yder bistand til foreningens tillidsrepræsentanter og deltager i lokale forhandlinger på landets sygehuse
- underviser på tillidsrepræsentantkurser
- "træder op" på møder rundt i landet og repræsenterer foreningen.

Vi forestiller os, at du har en samfundsvidenskabelig baggrund som fx jurist eller scient.pol. Du har interesse i og gerne erfaring med arbejdsmarkedsforhold og ansættelsesret, og du har gode formidlingsevner og kommunikerer klart i skrift og tale.

Nogle års erfaring fra en lignende stilling eller i et politisk sekretariat vil være en fordel, ligesom naturlig gennemslagskraft kombineret med erfaring bl.a. fra politisk styrede organisationer vil blive vægtet.

Du skal kunne håndtere mange forskelligartede opgaver og en til tider travl hverdag, hvor en fleksibel og ansvarlig tilgang til opgaverne er forventningen. Og så skal du have lyst til at indgå i et tæt, konstruktivt og forpligtende samarbejde med kolleger, hvor der er vide muligheder for selv at påvirke opgaverne. Vi lægger vægt på refleksive metoder, og deling af viden på tværs er uundværlig.

Om os

Sekretariatet består af 27 medarbejdere, og vi bor lige ved Østerport Station, hvor vi deler hus med Foreningen af Speciallæger, Praktiserende Lægers Organisation og Lægeforeningen.

Vi er en attraktiv arbejdsplads med gode kolleger og en uformel tone, fine udviklingsmuligheder og gode løn- og ansættelsesvilkår med udgangspunkt i statsoverenskomsten og i henhold til husaftale. Der kan forekomme arbejde udenfor normal dagsarbejdstid.

Stillingen er på fuld tid og ønskes besat pr. 1. juni 2016.

Send din ansøgning til yl@dadl.dk senest den 4. april 2016. Vi holder ansættelsessamtaler den 11. og 12. april. Du er velkommen til at kontakte direktør Lars Mathiesen, ima.yl@dadl.dk, tlf. 3544 8431.

Yngre Læger varetager de ca. 12.000 yngre lægers faglige og økonomiske interesser, herunder overenskomstmæssige forhold, videreuddannelse, arbejdsmiljø, trivsel mm. Vi beskæftiger os også med sundhedspolitik og arbejder på at sætte patienten i centrum.

Slagelse Kommune søger ny arbejdsmarkedschef!



Slagelse Kommune er Danmarks 16. største med ca. 78.140 indbyggere, som bliver betjent af ca. 6500 medarbejdere. Slagelse er en stor kommune, som er inde i en rivende og meget spændende udvikling. Slagelse Kommune vil styrke erhvervsudviklingen og skabe vækst i kommunen ved at satse på innovation og samarbejde mellem virksomheder og uddannelser.

Slagelse Kommune ligger i den vestlige del af Sjælland - lige i hjertet af Danmark og tæt på alting. Ved porten til Sjælland og nær landets hovedtrafikårer – med mindre end en times kørsel til Odense eller København.

Kan du skabe følgeskab?

Du skal som vores nye arbejdsmarkedschef evne at skabe følgeskab for udviklingen i Center for Arbejdsmarked og Integration i Slagelse Kommune. Du er i dit tydelige lederskab bærer af ideerne, rammerne og retningen.

Slagelse Kommune kan tilbyde dig et job med medarbejdere og ledere, som venter på den nye chef. Det er et center, hvor der er vilje til samspil og kvalitetsforøgelse. Et job, hvor du skal have lyst til udfordringer i en tid, hvor området er præget af mange forventninger. Det er også et job, hvor der er mange relationer såvel internt som eksternt.

Det er forventningen, at du blandt andet:

- har god fornemmelse for politisk servicering - og er optaget af det
- har høje ambitioner for serviceringen af kommunens borgere
- har god erfaring med ledelse af ledere
- har viden om arbejdsmarkedsområdet
- kan skabe en fælles kultur og forankring
- er bærer af en tværgående tænkning og helhedsorienteret perspektiv
- har fokus på at skabe sammenhæng mellem drift og udvikling
- har strategisk kapacitet og gode kompetencer i forhold til økonomistyring
- har stærke relationskompetencer
- har en retningssættende og inddragende ledelsestilgang

Til stillingen er udarbejdet en job- og personprofil, der angiver retning for jobbet indhold og forventninger til kandidaterne. Job- og personprofilen kan ses på www.slagelse.dk eller www.klk.kl.dk.

Stillingen besættes på overenskomstvilkår..

Du kan fortroligt henvende dig til og få nærmere oplysninger hos uddannelsesdirektør Vini Lindhardt, tlf. 23 83 47 58 eller til chef for KL's Konsulentvirksomhed, KLK, Bente Buhl Rasmussen, tlf. 40 32 61 83, der er konsulent på ansættelsesopgaven.

Ansøgningen med angivelse af fortrolig mailadresse sendes til chefsekretær Annette Frank Leotta, KLK, på mailadresse ale@kl.dk, så den er modtaget torsdag den 7. april 2016 kl. 9.00.





FOLKETINGETS
OMBUDSMAND



Gammeltorv 22
DK-1457 København K

Tlf. 33 13 25 12
Fax 33 13 07 17

job@ombudsmanden.dk
www.ombudsmanden.dk

Kompetent og engageret fuldmægtig søges

Folketingets Ombudsmand har brug for en dygtig jurist til en fuldmægtigstilling og tilbyder et meningsfuldt job med faglige udfordringer i et stærkt juridisk miljø med tiltrædelse den 1. juni 2016.

Om jobbet

Arbejdet som fuldmægtig består primært i behandling af klagesager og sager, der rejses af egen drift.

Sagsbehandlingen foregår i tæt samarbejde med områdeledelsen og andre kolleger. Fuldmægtigene arbejder dog selvstændigt og har væsentlig medindflydelse på, hvilke juridiske problemer der skal tages op. Som fuldmægtig følger du sagerne hele vejen.

Vi arbejder med tavle- og reolstyring, og du skal være indstillet på en travl hverdag, hvor man bakker op om hinanden – også på tværs af områderne.

I Tilsynsafdelingen og i Børnekontoret foretages tillige løbende tilsynsbesøg. Du skal derfor være indstillet på nogen rejseaktivitet samt rapport-skrivning, hvis du placeres i et af disse områder.

Som fuldmægtig skal du have

- en uddannelse som cand.jur. med gode teoretiske kundskaber
- særlig interesse for offentlig ret
- relevant erfaring, f.eks. fra forvaltningsmyndigheder, domstolene eller advokatbranchen
- lyst til at fordybe dig i forvaltningsret
- evne og lyst til at indgå i et samarbejde med dygtige og engagerede kolleger
- evne og lyst til løbende at styrke din faglighed ved rotering mellem vores forskellige områder.

Du kan læse mere om ombudsmanden på vores hjemmeside.

Vi tilbyder

Hos Folketingets Ombudsmand lægger vi vægt på, at medarbejderne udvikler sig fagligt og personligt i det daglige arbejde ved deltagelse i eksterne og interne kurser og seminarer og ved selv at holde foredrag og undervise.

Vi har gode it- og biblioteksfaciliteter og tilbyder hjemmearbejdsplads. Arbejdstiden er 37 timer ugentlig. Vi har normalt ikke merarbejde, og vi har flekstid og fleksible forhold i øvrigt.

Løn- og ansættelsesvilkår

Lønnen fastsættes efter overenskomsten mellem DJØF og Folketingets Ombudsmand. Basisløn og rådighedstillæg svarer til niveauet for fuldmægtige i staten. Vi har desuden et bestillingstillæg som – alt efter anciennitet – er mellem 3.124,84 kr. og 5.457,82 kr. pr. måned ekskl. pension (1. april 2015-niveau).

Ansøgning

Du sender din ansøgning samt CV, eksamensudskrift og andre relevante bilag til job@ombudsmanden.dk eller ovenstående adresse.

Ansøgningen skal være modtaget senest den 30. marts 2016 kl. 12.00.

Hvis du vil vide mere om stillingen, kan du kontakte kontorchef Bente Mundt eller tillidsrepræsentant Karina Sanderhoff på telefon 33 13 25 12.

Folketingets Ombudsmand er jurist og valgt af Folketinget til at behandle klager over offentlige myndigheder. Ombudsmanden kan kritisere og anbefale myndigheder at ændre deres afgørelser. Hvert år får ombudsmanden mellem 4.000 og 5.000 klager fra borgere, der mener, at en myndighed har begået fejl. Ombudsmanden tager også selv sager op, for eksempel efter omtale i en avis, ligesom han ofte er på tilsyn i blandt andet fængsler og på psykiatriske afdelinger. Cirka 100 medarbejdere er ansat hos Folketingets Ombudsmand.



Vi vil være landets bedste klagemyndighed – vil du være med?

Skatteankestyrelsen er en uafhængig klagemyndighed. Vi er drevet af at sikre høj retssikkerhed på skatte- og vurderingsområdet.

Vi løser vores opgave gennem effektiv sagsbehandling af høj kvalitet. Vores arbejdsdag er præget af udfordrende juridiske problemstillinger, hvor samarbejde, sparring og videndeling med gode kolleger er væsentlige elementer. Vi har en uformel omgangstone med fagligheden i centrum.

Lige nu søger vi dygtige juridiske sagsbehandlere, som vil være en del af vores hold på kontorerne i Haderslev, Silkeborg og København. Vil du være med til at gøre Skatteankestyrelsen til landets bedste klagemyndighed, så læs om stillingerne på www.skatteankestyrelsen.dk/job

Følg os på LinkedIn, hvor du løbende kan følge med i vores stillingsopslag.

Skatteankestyrelsen er sekretariat for Landsskatte retten og skatte-, vurderings- og motorankenævn. Samtlige administrative klager i sager om skat, moms, told, afgifter, vurdering af fast ejendom og en række andre sagstyper på skatteområdet bliver forberedt i Skatteankestyrelsen. Vi er omkring 350 medarbejdere fordelt på kontorer i Haderslev, Silkeborg og København.



*“CBS Executive
Sommerskole gjorde
mig skarpere og
løftede mig op på et
højere fagligt niveau”*

Anne Egelund Knudsen,
Enhedschef, Københavns Kommune

CBS EXECUTIVE SOMMERKOLE 2016

CBS Executive Sommerskole er en kort intensiv efteruddannelse som hvert år finder sted i maj, juni og august. Kurserne tilbyder den sidste nye viden og inspiration til både offentligt og privat-ansatte. Underviserne er professorer, erfarne undervisere fra CBS og indlægsholdere fra dansk og internationalt erhvervsliv, samt offentlige instanser.

Læs mere om de 21 kurser på sommerskole.dk

CBS EXECUTIVE