

djøfbladet

Magasinet

for medlemmer af Djøf

Nr. 04 | 18. februar 2017



Revisor og rollemodel

Som senior manager i KPMG møder **Elife Savas** aldrig spørgsmål om sit tørklæde. Hun undgår også helst at tale om det, men vil gerne inspirere andre kvinder med anden etnisk baggrund.

ARBEJDSTID

**SLØJFEDE FRIDAGE
GIVER SURE MINER**

JOBSØGNING

**SÅDAN BLIVER
DU MERE SYNLIG**

TEKNOLOGI

**BLOCKCHAIN VIL
ÆNDRE VERDEN**

#DMJX

FÅ DIPLOM I KOMMUNIKATION

- et enkelt kursus eller en hel uddannelse

KRISE-KOMMUNIKATION

Underviser:
Anders Krarup

I en krisesituation spiller kommunikationen en central rolle for udfaldet. Lær at håndtere krisekommunikation, både eksternt og internt.

Start 20/3 | København

dmjx.dk/krisekom

JOURNALISTIK FOR KOMMUNIKATØRER

Undervisere: Helle Tougaard
Andersen og Maria Larsen

Lær at tænke og arbejde som en journalist og bliv klædt på til at skrive bedre, hurtigere og mere varieret.

Start 28/3 | København

dmjx.dk/jourforkom

FORANDRINGS-KOMMUNIKATION

Underviser:
Helle Petersen

Lær at tage højde for dynamikkerne i enhver forandringsproces – så du kan kommunikere mere effektivt.

Start 30/3 | København

dmjx.dk/forandringskom

KOMMUNIKATIONS- OG PR-STRATEGI

Undervisere: Mie Femø Nielsen
og Jesper Højberg

Bliv bedre til at arbejde professionelt med strategisk kommunikation i din virksomhed, institution, organisation eller forening.

Start 3/4 | København

dmjx.dk/pr

Hvad tænker du, hvis vi siger ordet specialist?



Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

Der findes mange slags specialister. Vi har huset fuldt af juridiske specialister. Specialister som kan behandle stort set alle juridiske områder af relevans for offentlige myndigheder og private virksomheder. Lige fra miljømæssige udfordringer og finansielle dilemmaer til etablering af et supersygehus og mindre – men betydningsfulde tvister. Uanset, hvor mange paragraffer vi skal igennem, er jura altid sød musik i vores ører.

Godt 450 medarbejdere gør os til et af landets største, private advokathuse med stor erfaring inden for både det offentlige og den private sektor. Vi ser det som vores opgave at forstå kundernes virkelighed, perspektivere den i forhold til regler og samfund og realisere potentialer på den mest originale og ordentlige måde.

Se film om vores specialister her: www.kammeradvokaten.dk/specialister

Hinandens forudsætninger

Af Henrik Funder, formand for Djøf Privat

Akademikerne skaber vild vækst i små firmaer". Sådan lød overskriften i Berlingske Business for et par uger siden. Årsagen var en ny analyse, som Akademikerens A-kasse og Djøf stod bag. Resultaterne taler deres eget sprog: En lille håndfuld ekstra jobs og økonomisk vækst følger med, når virksomhederne ansætter den første akademiker.

Det er vigtig viden i arbejdet for at få flere djøfere ud i den private sektor.

Men analysen understreger en nok så vigtig pointe: Det er i samspillet mellem de forskellige fagligheder, at den egentlige værdi og vækst skabes. For naturligvis skal danske virksomheder også have knalddygtige faglærte.

Men den helt store gevinst kommer først, når de faglærte side om side med akademikerne udvikler produkterne, nytænker markedsføringen, øger eksporten og generelt styrker virksomheden.

Det er en 'både og'-virkelighed, hvor det jo ikke giver mening isoleret

set at optimere selve produktionen eller overhovedet producere, hvis fx afsætningen af varerne halter.

Vi er hinandens forudsætninger, og den erkendelse bør gennemsyre såvel de uddannelsespolitiske som de beskæftigelsespolitiske diskussioner her til land. For Danmark er ikke et overuddannet land.

Som i overhovedet ikke.

Derimod har vi en helt konkret

"Vi har en konkret matchudfordring mellem en heldigvis veluddannet arbejdsstyrke og en masse virksomheder"

matchudfordring mellem en heldigvis veluddannet arbejdsstyrke og så en masse virksomheder. Hele 90.000 virksomheder har endnu til gode at ansætte den første akademiker og står derfor med et uforløst potentiale af jobvækst og øget omsætning.

Det er guld, som ligger på gaden. Det guld må og skal vi samle op. Danmark har efter min mening ikke råd til andet i den skærpede globale konkurrence, hvor digitaliseringen og automatiseringen i de kommende årtier for alvor ændrer markedsvilkårene for danske virksomheder.

Derfor skal vi bruge de kommende år på at sikre, at danske virksomheder har de rette kompetencer om bord. Og i den forbindelse minde om, at vi – faglærte og akademikerne – er hinandens nødvendige forudsætninger. ■



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

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

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

Redaktion
Chefredaktør Linda Overgaard (Ansv.)
lio@djof.dk, 33 95 97 83

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

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

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

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

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

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

Journalistpraktikant
Sebastian Stave Sjøberg
ssj@djof.dk, 33 95 97 84

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

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 Martin Dam Kristensen
Design WAYPoint
Abonnement 1.260 kr. excl. moms
Oplag 85.000
Billedbehandling WAYPoint
Tryk Stibo

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

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

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
05/2017	03.03	06.03
06/2017	17.03	20.03
07/2017	31.03	03.04
08/2017	04.04	12.04

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
05/2017	13.03	18.03
06/2017	27.03	01.04
07/2017	10.04	15.04
08/2017	24.04	29.04

ARBEJDSLIV

10

**Først røg fridagene
– bliver frokosten det næste?**

Der er bitterhed blandt statsansatte djøfere over, at de nu selv skal til at betale for at holde fri juleaftensdag, nytårsaftensdag og Grundlovsdag – selvom kontoret er lukket.

14

Sæt spot på dig selv

På jobmarkedet anno 2017 gælder det om at være synlig. Profilér dig gennem dit netværk. Vis din personlighed. Og gør det let for din kommende arbejdsgiver at finde dig.

20

**Første job er under niveau
– men lønnen er fin**

Halvdelen af dimittenderne begynder i et job, de på papiret er overkvalificeret til. Ikke desto mindre får langt de fleste en løn, der matcher deres uddannelse, viser nye tal.

22

Djøfernes stress har bidt sig fast

Mere end fire ud af ti djøfere beskriver sig selv som stressede i hverdagen, viser ny Djøfundersøgelse. Det er langt flere end hos befolkningen generelt.

24

Hjælp, min chef er utålelig

Omkring hver anden af os forlader i løbet af karrieren et job på grund af chefen. Nogle gange er flugt reelt den eneste udvej – men dialog kan gøre underværker.

MIN KARRIERE

30

**Kommunen blokerer
for Nadjas jobdrømme**

Alvorlig sygdom stoppede ikke Nadja Dyhres vej gennem jurastudiet. En speciallæge har sagt god for, at hun nu kan arbejde med jura på nedsat tid, men hendes sagsbehandler vil det anderledes.



10



30



40

PORTRÆTTET

34

**”Jeg giver lidt af mig
selv som rollemodel”**

Revisor Elife Savas er som datter af tyrkiske landarbejdere mønstrebryder. Hun er en af de få karrierekvinder herhjemme, der bærer tørklæde – og ser frem til den dag, hvor ingen længere bemærker det.

POLITIK OG SAMFUND

40

**Blockchain:
Det største siden internettet**

Den offentlige sektor i Danmark er nærmest designet til at blive *first mover* inden for blockchain. Den autonome og decentralte teknologi vil ændre verden, mener professor.

FORSKNING OG NY VIDEN

46

**Kommunal stordrift
uden besparelser**

Strukturreformen fejrer 10-årsfødselsdag. Men det er svært at få øje på markante økonomiske og demokratiske gevinster i de sammenlagte kommuner, fortæller professor.

DE FASTE

- 04 Djøf mener
- 06 Nyt & noter
- 29 Moderne tider
- 44 Jordan Rundt
- 50 Bøger
- 52 Boliger
- 53 Nyt job
- 56 Dit Djøf
- 58 Efteruddannelsen

NYT & NOTER

„ Jeg har aldrig mødt en så spændstig, professionel og tidssvarende administration, som jeg har mødt i centraladministrationen i Danmark.

Jørn Neergaard Larsen, tidligere beskæftigelsesminister (V), til Politiken



Foto: Vadim Nejedoff/Shutterstock

GRØNLAND:

SEND FLERE JURISTER

En kritisk rapport fra Advokatrådet om retssikkerheden i det grønlandske retssystem får folketingspolitiker Aaja Chemnitz Larsen (IA) til at efterlyse flere juridisk uddannede ved domstole, kriminalforsorg og politi i Grønland.

De grønlandske domstole er delt op i fire kredsretter, Retten i Grønland og Grønlands Landsret. I kredsretterne har hverken kredsdommeren, forsvarere eller anklager nogen formel juridisk uddannelse, påpeger Advokatrådet.

Alle - Folketinget, Justitsministeriet og Selvstyret - må understøtte, at flere grønlandere søger ind på jurauddannelser, siger hun til Altinget.dk. /ebn

Kvinder vælger studier rettet mod topposter

Langt de fleste danske topledere er fortsat mænd, men hos de unge kvinder fejler karriereambitionerne ikke noget. I dag udgør kvinder i hvert fald en langt større andel af de studerende end tidligere på tre klassiske erhvervsøkonomiske uddannelser: HA, cand.merc. og cand.merc.aud., skriver DI Business. Det er netop de tre uddannelser, der oftest står på cv'et hos direktører og vicedirektører.

Tilbage i 80'erne var kun en femtedel af alle studerende på erhvervsøkonomiske uddannelser kvinder. I dag er omkring 40 procent af de studerende hunkøn, fremgår det af tal fra Danmarks Statistik. /ssj

Nej tak til statslige bureaukrati-jægere

Afbureaukratisering er en svær øvelse. Økonomi- og indenrigsminister Simon Emil Ammitzbøll (LA) vil sende statslige eksperter ud for at søge efter selvpålagt kommunalt bureaukrati.

„Nogle gange er det faktisk jeres egne krav til registreringer og indberetninger, der spænder ben for ledere og medarbejdere,” sagde han ifølge magasinet Danske Kommuner på årets Kommunaløkonomiske Forum.

Men nej, ellers tak, vi har ikke brug for konsulenter og bureaukratijægere, lød det fra de to S-borgmestre, Frank Jensen i København og Jacob Bundsgaard i Aarhus. /ebn

JØP-DIP FUSION PÅ VEJ

Hvis medlemmerne vil, kan en fusion af JØP og ingeniørernes pensionskasse, DIP, ske inden for to år. De to kasser etablerede for nogle år siden fælles investeringsafdeling. I 2015 gik de skridtet videre med et fuldt administrationsfællesskab.

"Det har fungeret rigtig godt, og derfor er det naturligt nu med en fuld fusion, så vi kan høste alle synergier og skabe en stærk pensionskasse for akademikerne," siger JØP-formand Anders Eldrup, som bringer emnet op på JØPs generalforsamling 24. april. /ebn

” Man kan allerede se valgkampen for sig, hvor det parti med forslag til den højeste borgerløn vinder. Det må være Big Brothers våde drøm.

Journalist Søren Kragballe i Jyllands-Posten

Forskere og journalister skal på bølgelængde

"Hvad er konklusionen på din forskning?"

Lige på og hårdt. Det er typisk sådan, en journalist henvender sig til en forsker. Men det betyder også, at de nemt kommer skævt fra start. For mens journalister har til opgave at formidle forskning, så også hr. og fru Jensen kan følge med, ser forskerne helst, at formidlingen minder om dét, de kender fra videnskabelige tidsskrifter.

Det er forskningsleder Charlotte Wien fra Syddansk Universitet, der står bag en ny undersøgelse af forholdet mellem journalister og forskere. Hun mener, at vejen til en større gensidig forståelse bl.a. kan være, at journalister anerkender, hvor kompleks forskning er, og at de ikke altid kan give læserne endelige svar. Men samtidig opfordrer hun også forskerkollegerne til, at sætte sig ind i journalisters arbejdsvilkår og metoder.

"De forskere, der har de hårdeste fordomme, er dem, der ikke kender ret meget til medieverdenen," siger hun til videnskab.dk. /tsa



Kritikken af djøfisering har bidt sig fast hos flere og flere.



DJØFERE DOMINERER REGERINGENS SPINHOLD

De fleste på regeringen Løkke III's spindoktorhold – de særlige rådgivere – har læst samfundsvidenskab. Holdet rummer:

- syv cand.scient.pol.er
- tre cand.polit.er
- en jurist
- en cand.soc.
- en cand.merc.(kom.),
- en BA i statskundskab
- to cand.mag.er
- fem journalister.

De officielle regler siger højst tre spindoktorer pr. minister. Løkke

har bestemt, at hver minister kun må have én – dog må partiledere, have to. Selv har han én, Pape to og Samuelsen – i skrivende stund – nul.

15 af dem har en årsløn på mellem ca. 710.000 og 757.000 (her finder vi også alle de tre kvinder), fem ligger i intervallet 810.000-915.000 og Løkkes egen på knap 1.1 mio. Listen findes på Moderniseringsstyrelsens hjemmeside. /ebn

På side 54 kan du møde Søren Poul Nielsen, særlig rådgiver for Merete Riisager (LA).

Lange arbejdsuger truer helbredet

En arbejdsuge på over 55 timer er forbundet med en øget risiko for hjertekarsygdom, slagtilfælde og type 2-diabetes. Det viser en ny rapport fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Også høje krav, lav kontrol og jobusikkerhed er væsentlige risikofaktorer for helbredet, viser forskergruppens resultater. /tsa

CASE COMPETITION:

Tværfaglighed gav gevinst

Da Djøf, Ungkom og CBS i januar afholdt *case competition* i global kommunikation, førte et tværfagligt samarbejde til førstepladsen.

Novozymes havde bedt konkurrencedeltagerne give et bud på, hvordan virksomheden kan komme i kontakt med såkaldte *millennials*. Tre studerende fra kandidatuddannelsen i kognition og kommunikation på Københavns Universitet leverede vinderforslaget.

”Så snart vi hørte om konkurrencen, begyndte vi tre KU-folk at tænke i løsningsmuligheder. Vi blev hurtigt klar over, at for at finde den rigtige løsning måtte vi styrke vores team med stærke it-kompetencer. Heldigvis fandt vi sammen med Laura Ivanoff, der er bachelor i kommunikation og nu læser Master på IT-Universitetet,” forklarer Cecilia Mandrup i en pressemeddelelse.

Konkurrencen havde deltagere fra 16 forskellige universiteter i otte lande. /mia

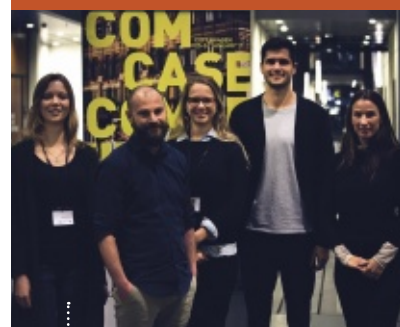


Foto: Stephanie Stål

Vinderholdet (fra venstre): Tess Lankhuizen, Klaus Bundvig (fra firmaet 1508, som var holdets sparringspartner), Cecilia Mandrup, Michael Hageman og Laura Ivanoff.



Et sundt studieliv

Vi fortsætter med at have fokus på jurastuderendes trivsel, og det bærer 2017 også præg af.

Internt i Bech-Bruun har vi i starten af året lanceret et nyt obligatorisk udviklingsforløb for vores stud.jur.er. Det skal give dem værktøjer til at kunne leve op til deres egne ambitioner om at kunne levere den unikke præstation, samtidig med at de fungerer godt i deres dagligdag. Forløbet tager afsæt i mental robusthed og er opdelt i forskellige workshops, og der vil over hele året også være tilbud om individuelle samtaler.

På vores studiedage 2017 for jurastuderende stiller vi derfor også igen skarpt på mentaltræning, prioritering, planlægning og eksamenstræning. Vi starter med foredraget **Bliv mentalt robust og få de bedste resultater på studiet** ved Thomas Pape, stressrådgiver og mentaltræner, som holdes:

- Onsdag den 22. februar i København
- Onsdag den 15. marts i Aarhus.

Læs mere og tilmeld dig på www.bechbruun.com/studenterevents.

Hvis du fremover vil modtage nyheder og invitationer fra os direkte i din mailbox, skal du skrive til hr-cph@bechbruun.com (oplys venligst navn, semester/årgang og universitet). Du kan også følge os på www.facebook.com/bechbruun.



Først røg fridagene: **Bliver frokosten det næste?**

Der er bitterhed blandt statsansatte djøfere over, at de nu selv skal til at betale for at holde fri juleaftensdag, nytårsaftensdag og Grundlovsdag – selvom kontoret er lukket.

Af Eva Bøgelund / Illustration Claus Bigum

VI HAVDE TILLID TIL ARBEJDSGIVERNE

Har I været for naive ved ikke at få dagene skrevet ind i overenskomsten for længe siden?

"Set med den viden, vi har i dag, havde det været fint, hvis vi aldrig havde haft brug for at have en sag om betalte fridage, fordi det allerede stod direkte i overenskomsten. Vores opfattelse har været, at det var en fast kutyme med fri med løn de pågældende dage, og vi har haft tillid til, at hvis arbejdsgiverne ville ændre på dette, ville de invitere os til forhandling om det. Vi har ikke ved tidligere forhandlinger haft fokus på at få noget skrevet ned, som allerede efter vores opfattelse var gældende, og som har været praksis på stort set alle offentlige arbejdspladser i årtier."

Hvad gør Djøf nu for at forhindre, at opsigelse af dagene breder sig til de andre statslige arbejdspladser?

"Afgørelsen betyder jo, at hvis man har fridagene i dag, så mister man dem kun, hvis ledelsen ensidigt varsler dem til ophør, eller hvis man lokalt aftaler dem helt eller delvist væk. Så nu må vi se, om de øvrige statslige arbejdspladser følger trop, eller om der her er ledelser, som ønsker at stå i spidsen for mere attraktive arbejdspladser."

Bliver det et issue ved OK18?

"Vi er lige nu i gang med en proces, hvor medlemmer og klubber kan komme med input til, hvilke krav der skal rejses ved OK18. Men ja, jeg forestiller mig, at fridagene bliver et tema ved OK18."



Som et slag i ansigtet," lød svaret fra Arne Madsen, tillidsrepræsentant for 150 djøfere i Statsforvaltningen, da Avisen.dk bad om en kommentar til, at statens arbejdsgivere nu uden kompensation kan sløjfe de såkaldte kutymefridage. Det udtryk dækker over, at juleaftensdag, nytårsaftensdag og Grundlovsdag er fridage betalt af arbejdsgiveren.

Kutymefridage har eksisteret siden 70'erne, men står ikke i AC-overenskomsten. Og i en voldgiftskendelse fra januar i år fastslår opmanden – populært sagt – at de ansatte ikke går ned i løn, hvis kutymefridagene sløjfes. De skal bare lægge lidt flere timer for de samme penge.

Voldgiften handler egentlig om Skat, som afskaffede dagene allerede i 2013. Men Statsforvaltningen og dermed Arne Madsen hører under Indenrigsministeriet, og her afskaffede departementschefen i det daværende Social- og Indenrigsministerium, Sophus Garfiel, på eget initiativ sidste efterår kutymedagene på hele ministerområdet i forventning om at hente 20 årsværk hjem på det.

Voldgiftskendelsen gør det klart, at han ikke overtrådte nogen regler, og på

et SU-møde for nylig meddelte han, at opsigelsen gælder i det nye Økonomi- og Indenrigsministerium.

Lavpunkt for statslig personalepleje

Spørgsmålet, som nu rumsterer på gangene i ministerier og styrelser, er, om Moderniseringsstyrelsen sender en befaling ud til alle om at inddrage de tre fridage. Fra Moderniseringsstyrelsens direktør,

Poul Taankvist, lyder meldingen til Djøfbladet, at det er en beslutning, som ligger hos den lokale ledelse.

"Det er således op til den enkelte statslige arbejdsgiver at vælge de løsninger, der giver bedst mening lokalt, når økonomi og opgaver skal hænge sammen," skriver han i en mail.

I Statsforvaltningen er kontorerne rundt i landet

lukket juleaftens-, nytårsaftens- og Grundlovsdag, og Arne Madsen mener ikke, det er fair, at de ansatte nu selv skal betale. Statsforvaltningens ansatte, som har været gennem fusioner og sparerunder, har allerede givet meget.

"Bare sidste år mistede vi 16 kolleger i en fyringsrunde, vi har knoklet for at holde sagsbehandlingstiderne, vi har afgivet vores årlige engangstillæg, rådighedsforpligtelsen udnyttes, og jeg kunne nævne mere. Personaleplejen i staten har nået et lavpunkt."

"Selvom man er den stærke, behøver man ikke tromle hen over folk"

Mads Fløe Holm, Djøf-TR i Ankestyrelsen

“Det er, som om tilgangen er, at vi ansatte kun er ude på at lave så lidt som muligt”

Johanne Legarth Nordmann, TR i Skat

Må hver især appellere til chefen

I Skat, som den tabte voldgiftssag handler om, blev kutymedagene opsagt til udløbet af 2013 og samtidig gjort til lukkedage.

Flekstidsaftalen blev også opsagt.

”Så vilkåret er, at medmindre vi hver især kan overbevise vores chef om, at vi har arbejdet ud over det normale i tiden forinden, skal vi bruge vores feriedage på lukkedagene. Vi taler om mange lukkedage, for dagene mellem jul og nytår er også lukkedage,” siger Johanne Legarth Nordmann, cand.polit. og TR for Skats 1.500 akademikere.

”Vi leverer en stor fleksibilitet til hverdag og stiller op til en ekstra indsats, når man har brug for os. Men vi har ikke længere papir på retten til at få en fleksibilitet retur den anden vej fra. Det skal vi selv løse hver især ved at appellere til vores chef. Langt de

fleste chefer er indstillet på at give den fleksibilitet, men vi oplever desværre også nogle, som ikke er.”

At gøre fleksibilitet til en kamp på individniveau mellem den enkelte medarbejder og leder er ikke sundt for det psykiske arbejdsmiljø, siger hun.

Arbejdsgivere understøtter mistillid

Johanne Legarth Nordmann retter ikke kritikken mod Djøf for, at det er gået, som det er gået med kutymedagene, men mod Finansministeriet.

”Moderniseringsstyrelsen understøtter en mistillid ledelse-medarbejdere imellem. Det er, som om tilgangen er, at vi ansatte kun er ude på at lave så lidt som muligt. At vores flekstidsaftaler skal væk, for ellers sidder vi bare på læsesidning sidst på dagen for at kunne skrive en time på.”

Den offentlige sektor skal ikke være lønførende, siger hun.

”Men den skal stadig kunne tiltrække dygtige mennesker. Derfor må man kunne tilbyde noget andet i stedet for lønnen. Det har hidtil bl.a. været muligheden for en god work-life balance. Men nu er man også ved at tage fleksibiliteten fra os.”

Ærgerlige - også over Djøf

Blandt djøferne i departementet i Økonomi- og Indenrigsministeriet hersker der ærgrelse over voldgiftskendelsen, over ledelsen – og også over Djøf.

”Det er ingen hemmelighed, at der er adskillige kolleger, som har meldt sig ud, fordi de mener, at Djøf vågnede for sent op i den her sag. Det er også brandærgeligt, for det er nu, vi skal stå sammen,” siger departementets Djøf-TR, Nicolai Pallisborg.

”Vi er flere, der er nervøse for, hvad arbejdsgivernes næste træk er. Bliver det vores frokostpause?”

Djøf-TR i Ankestyrelsen, Mads Fløe Holm, der er formand for Statssektorudvalget i Djøf Offentlig, frygter, at opsigelse af fridagene bliver rullet ud over alle ministerierne.

”Staten som arbejdsgiver har nu voldgiftens ord for, at kutymedagene kan opsiges. Men fordi man er den stærke, behøver man ikke tromle hen over folk. Hvorfor går man ikke i dialog i stedet for?” spørger han.

Det får en pris, siger han.

”Lønnen kan staten ikke lokke med,

FLERE UNIVERSITETER RØRER IKKE FRIDAGE

Aarhus Universitet vil ikke afskaffe nogen betalte fridage i kølvandet på den tabte voldgiftssag.

”Vi har i ledelsen ingen planer om at inddrage de tre fridage. De indgår i en aftale mellem ledelse og medarbejdere, og det ser vi ingen grund til at ændre på,” siger universitetsdirektør Arnold Boon til Omnibus, der er en avis for studerende og ansatte på Aarhus Universitet.

Meldingen roses af formanden for Sektorudvalget for Universiteter og Forskning i Djøf Offentlig, Karsten Boye Rasmussen, der er lektor på Institut for Marketing & Management på SDU.

”Det er glædeligt, at ledelsen på Aarhus Universitet undlader at trampe videre i fodsporene sat af ledelsen i Skat. Skat dræner motivation ud af de ansatte. Den rigtige vej er at opnå effektivitet og kvalitet på basis af medarbejdertrivsel.”

I skrivende stund har også Aalborg Universitet og SDU meldt ud, at de heller ikke agter at inddrage fridagene.

og når vores jobsikkerhed ryger med fyringsrunder og udflytninger, og når der er fortsatte forringelser af vores vilkår med bl.a. opsigelserne af vores aftaler og mindre fleksibilitet, så er der snart kun idealisterne tilbage. Dem er der også brug for, men det er jo ikke nok til at drive en effektiv stat.”

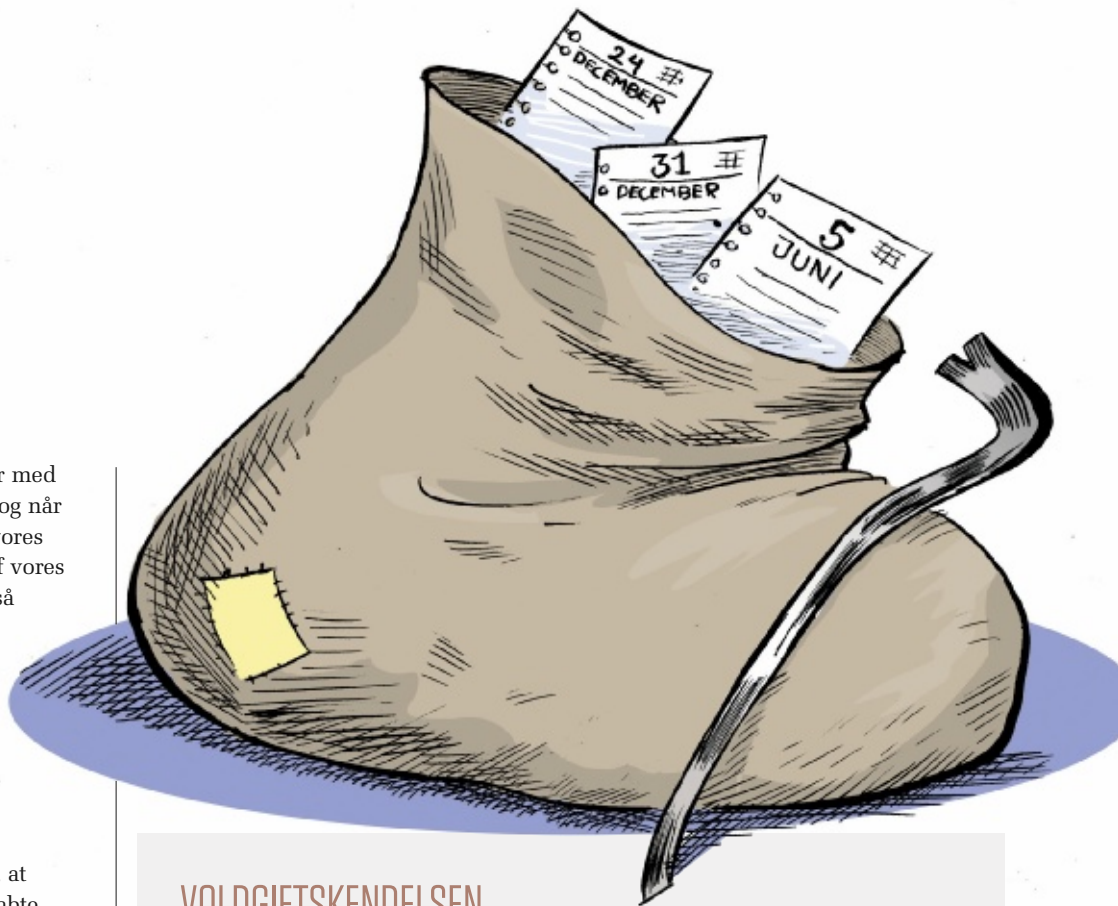
Corydon-doktrinen

Arbejdsmarkedsforsker og professor Henning Jørgensen, Aalborg Universitet, tvivler på, at medarbejderne kan hente det tabte hjem igen ved OK-forhandlingerne i foråret 2018. Han henviser til det, han kalder 'Corydon-doktrinen'.

Nemlig da Moderniseringsstyrelsen i starten af 2013 indgik årets resultatkontrakt med Finansministeriet. Her stod der, at OK13 skulle være "løftestang for at fremme Moderniseringsstyrelsens dagsorden om at gøre løn og arbejdstid i staten til en væsentlig og integreret del af udgiftspolitikken."

"Corydon-doktrinen kan føres helt tilbage til lockouten af lærerne ved OK13. Medio januar 2013 blev den her resultatkontrakt stille offentliggjort på Finansministeriets hjemmeside. Dermed var OK-forhandlingerne underlagt udgiftspolitikken – og har været det siden," siger han.

"De offentligt ansattes organisationer skal ikke forvente nogen særlig positiv attitude lagt for dagen fra statslig arbejdsgiverside ved OK18." ■



VOLDGIFTSKENDELSEN

Opmanden fandt, at retten til betalte fridage på Grundlovsdag, jule- og nytårsaftensdag samt retten til at søge betalt frihed 1. maj er en kutymemæssig ret, men at den kan opsiges med et kollektivt passende varsel.

Kendelsen betyder, at spørgsmålet om frihed med løn på disse dage er et spørgsmål, som skal behandles på den enkelte arbejdsplads. Det vedrører arbejds- og personaleforhold og skal derfor drøftes i samarbejdsudvalget.

Opmanden fandt, at værdien svarer til 0,27 pct. af lønnen, fordi det er datobestemte dage (nogle år falder de på lørdage eller søn- og helligdage).

Kilde: Djøf.

HVEM ER OMFATTET?

Ikke alle statsansatte har i dag de tre arbejdsgiverbetalte fridage.

Ifølge Moderniseringsstyrelsen har fx politi- og fængselsbetjente det ikke, mens embedsmænd i styrelser og departementer overvejende har det.

Ifølge en ny spørgeskemaundersøgelse fra Djøf har 93 pct. af djøfjerne i ministerier og styrelser fri med løn juleaftensdag, 91 pct. nytårsaftensdag og 80 pct. Grundlovsdag (minus Skatteministeriets område, hvor dagene blev opsagt i 2013).

REKRUTTERING:

Sæt spot på dig selv

På jobmarkedet anno 2017 gælder det om at være synlig. Profilér dig gennem dit netværk. Vis din personlighed. Og gør det let for din kommende arbejdsgiver at finde dig.

Af Troels Kølln

Tanken kom første gang til ham på de grønne baner i Fremad Amager. Som professionel fodboldtræner var Michele Guarinis fornemmeste opgave at få det meste ud af sine spillere. Hvordan kunne han bedst sammensætte det hold, der ville vinde flest kampe?

”Jeg prøvede hele tiden nye metoder af. I den proces fandt jeg ud af, at de grundlæggende personlighedstræk er det, som bedst forudsiger spillernes præstationer på banen – og vores adfærd i det hele taget,” siger Michele Guarini.

Han er i dag direktør for analysevirksomheden Hucama i Danmark, der har specialiseret sig i at lave person-

lighedstests – en rekrutteringsmetode, der bliver stadig mere populær hos danske virksomheder.

Udviklingen er drevet af arbejdsgivere, der har samme håb, som Michele Guarini havde som træner: Kan man forudse, hvor godt en ny medarbejder præsterer på arbejdspladsen? Og kan man på den måde blive bedre til at ansætte de rigtige personer – i stedet for blot at satse på dem, der har de bedste kvalifikationer på papiret?

At virksomhederne har fået langt større fokus på værdier og personlighed, når de rekrutterer nye medarbejdere, bekræftes af adjunkt Frans Bevort, der forsker i Human Resource Management (HRM) og rekrutteringsmetoder ved CBS.

”Der er sket en mindre revolution af den måde, virksomhederne rekrutterer medarbejdere på,” siger han.

Én årsag er, at arbejdet har forandret sig markant de sidste 20-30 år. Det er i dag mere teambaseret, og opgaver og indhold forandrer sig konstant. Det gør det sværere at rekruttere udelukkende efter kompetencer. Men samarbejdsevner og den rigtige indstilling vil der altid være behov for.

Mere direkte kontakt

Jobdatabaser, hvor både kandidater og virksomheder lægger deres profiler ud, spiller en voksende rolle.

”Overordnet kan man sige, at der i dag er langt mere direkte kontakt mellem virksomheder og medarbejdere. En gammeldags jobannonce rammer

“Der er sket en mindre revolution af den måde, virksomhederne rekrutterer medarbejdere på”

Frans Bevort, adjunkt på CBS

meget diffust, hvorimod databaser og meget specifikke søgninger på kompetencer gør processen mere fokuseret,” siger Frans Bevort.

Det vurderer han på baggrund af en omfattende undersøgelse fra 2014, der bl.a. viste, at virksomhederne samtidig er blevet mindre tilbøjelige til at hyre eksterne konsulenter til at finde arbejdskraft.

Avisannoncerne er ikke overraskende næsten forsvundet som rekrutteringsmetode. Kun ledere bør stadig kigge den vej, hvis de er på udkig efter nyt job.

Det er til gengæld langtfra kun kandidater til ledelsesstillinger, der kan forvente en test før eller efter jobsamtalen. Det er blevet mere almindeligt at bruge tests af enhver art: Erhvervspsykologiske spørgeskemaer, IQ-målinger og færdighedsøvelser.

En spørgeundersøgelse fra Djøf viste i 2015, at 40 procent af djøf-relevante arbejdsgivere bruger personlighedstests og opgaveløsning i ansættelsesprocessen. Og generelt bliver omkring tre ud af fire højtuddannede i jobprocessen udsat for en test af en eller anden slags, siger Frans Bevort.

Om test-tilgangen så faktisk virker, er straks en anden sag.

”Der er mange testudbydere på markedet, og de vil gerne kunne sige, at de tilbyder en fuldstændig profil af kandidaterne – ja næsten, at de kan se ind i sjælen på dem. Men realiteten er, at det ikke er muligt at se menneskets psyke uden for kontekst,” påpeger Frans Bevort.

Den bedste udvælgelsesmetode er ganske enkelt at lave et interview, hvor virksomhedens spørgsmål bliver gennemgået metodisk – eventuelt koblet med en færdighedsprøve. Alligevel holder mange virksomheder fast i en laissez faire-tilgang, hvor man ansætter på baggrund af ustrukturerede jobsamtaler og mavefornemmelser. Men det er den ubetinget værste måde at gøre det på, advarer Frans Bevort.

Netværk er hård strategi

”Flere og flere kandidater finder deres nye job gennem netværket,” siger Charlotte Junge, der er netværksrådgiver og forfatter til tre bøger om emnet.

”Det skal ikke forstås sådan, at man får jobbet foræret, men at flere graver jobbene frem gennem det personlige netværk. Og at virksomhederne benytter det bevidst.”

KØR DIG I STILLING TIL DIT NYE JOB

Den lave arbejdsløshed medfører rift om din arbejdskraft. Derfor søger virksomhederne i stigende grad også efter kandidater, der allerede er i arbejde. Her er tre gode råd til at blive set.

1 Læg en plan

Analysér situationen og læg en plan. Afklar med dig selv: Hvor stor indsats vil jeg lægge i det her? Og derefter: Hvad vil jeg gerne? Hvad kan jeg? Og gennem hvilke kanaler kan jeg bedst nå frem til de mennesker, der kan skaffe mig jobbet?

2 Gør dig synlig

Det handler om at være *top of mind* hos de personer, der leder efter nye medarbejdere. Det gør du lettest gennem dit eget netværk og sociale medier som LinkedIn og Facebook. Det kan være nok at logge ind en gang om ugen, men gør det til en vane at dele de ting, du finder interessante, fx slides fra et godt foredrag eller en spændende artikel. Du kan også dele eller kommentere andres opdateringer.

3 Gør det personligt

Dine værdier og personlighed er blevet vigtigere for virksomhederne. De leder lige så meget efter den, der passer godt ind på arbejdspladsen, som efter de rigtige kompetencer. Nogle akademikere er måske mere analytiske og indadvendte af natur og bryder sig ikke om at stå til netværksmøder og flagre ‘Se mig!’ Men det behøver man heller ikke. Hvis man erkender og viser, hvem man er, giver det næsten altid bonus.

Kilde: Charlotte Junge.

Det er selvfølgelig ikke nyt, at nogen kender nogen, der kender nogen. På den måde har virksomheder altid kunnet finde nye medarbejdere, men hvor netværkstilgangen før i tiden kunne have karakter af nepotisme, går mange virksomheder i dag professionelt til værks, især på det akademiske arbejdsmarked, vurderer hun.

”I dag handler det ikke om bare at skrive ud til hele adressekartoteket eller lave en tilfældig opdatering på Facebook. Virksomhederne skal gå strategisk til værks på udvalgte kanaler. Netværkstilgangen er en slags udvidet form for headhunting,” siger Charlotte Junge.

Netværkstilgangen appellerer til virksomheder, der har let ved at finde arbejdskraft, fordi de undgår en ansøgningsproces med måske hundredvis af henvendelser. Samtidig appellerer den også til virksomheder i brancher, hvor det er svært at få arbejdskraft, fordi de får adgang til kandidater, der ikke umiddelbart er jobsøgende.

At netværket er blevet en langt vigtigere vej til det nye job, skyldes arbejdsmarkedets mange forandringer siden årtusindeskiftet.

For det første er markedet for printede jobannoncer i aviserne skudt fuldstændig i sænk af internetportaler – bl.a. jobindex.dk, der blev stiftet i 1998

af it-manden Kaare Danielsen.

Senere blev sociale medier, både de professionelle og de personlige, hvermandseje. Det gjorde det lettere og hurtigere at netværke for både medarbejdere og virksomheder. Men det har også sine ulemper.

”Jobmarkedet er blevet mere fragmenteret på den måde, at der er kommet flere kanaler til jobbene,” siger Charlotte Junge.

”Det er både godt og skidt for kandidaterne. Det gode er, at man i dag kan spille på flere strenge og målrettet være med til selv at grave jobmuligheder op. Til gengæld er det vanskeligere at finde de jobmuligheder.” ■

Sådan rekrutterer typiske djøf-virksomheder

▶ Jobdatabaser	89%
▶ Annoncer på relevante websites	61%
▶ Eget eller medarbejderes netværk	49%
▶ LinkedIn	41%
▶ Intern rekruttering	39%
▶ Annoncer i printmedier	31%
▶ Uopfordrede ansøgninger	17%

Kilde: Rekrutteringsanalyse fra Djøf, 2015 (spørgeskemaundersøgelse med 453 respondenter fra offentlige og private djøf-relevante virksomheder).

“Jobmarkedet er blevet fragmenteret på den måde, at der er kommet flere kanaler til jobbene”

Charlotte Junge, netværksrådgiver

Sådan blev jeg rekrutteret



Jeg havde brug for at komme ud blandt folk

Frederikke Knop, 28.

*Project Manager hos MediaPlanet.
Cand.soc. i Management of Creative Business
Processes, CBS.*

”**Jeg duer slet ikke til** at være ledig, jeg har brug for at få noget fra hånden, og der var gået fem måneder, og... ja, jeg var ærlig talt ret desperat. Men så opdagede jeg tilfældigvis et opslag på Jobnet i jobcenteret. Noget med en virksomhed, der kom ud, og et kursus. Det nupper jeg, tænkte jeg.

Jeg har ikke været så succesfuld med at skrive ansøgninger, men de gange, jeg har været til samtale, er det gået rigtig godt. Jeg havde brug for at komme ud blandt folk – hijacke nogle virksomheder og tale med andre i samme situation som mig.

Jeg fandt en plads oppe foran, og som altid med den slags møder var luften fyldt med forventning og nervøsitet. Men jeg var ret pumped – og indstillet på, at uanset hvad der ville være af udfordringer, så ville jeg bare gå all-in.

Oplægget var virkelig forfærdeligt, det syntes alle de andre også, men da MediaPlanet kom på, blev det interessant. De var gode til at fortælle åbent og ærligt om arbejdspladsen – både hvad der var godt, og hvad der kunne være surt.

Så blev der holdt mini-jobsamtaler lige efter. Det vidste jeg ikke fra start, men jeg havde læst op på MediaPlanet og havde mit cv printet ud.

Det var måske 10 minutter, hvor vi mest talte om, hvor meget ja-hat man har på, og hvor meget man hviler i sig selv. For det er et job, hvor man skal være meget ekstrovert og bare sælge.

Senere blev jeg kaldt til en egentlig samtale med en business case, og så fik jeg jobbet. Og selv om det måske ikke er her, jeg skal ende mit arbejdsliv, så er det et rigtig godt startjob. Det her med salg er noget, jeg faktisk er ret god til, og uanset hvad du sidder med, er det godt at have den vinkel, at du kan sælge det, du laver.” ■



Jeg så en video med kvinde på cykel

Pernille Moesgaard Bjørnsen, 37.

*Kommunikationskonsulent hos KOMBIT.
Cand.comm., RUC.*

”**Jeg kom fra en virksomhed** i krise, hvor jeg ikke trivedes. Så jeg tog en beslutning: Jeg skal simpelthen videre.

Jeg bruger LinkedIn dagligt, så jeg startede der – begyndte at kigge rundt, følge interessante virksomheder og opdatere min profil. Og så tippede en fra mit personlige netværk mig om denne her video, der var lagt op af et firma, der hedder KOMBIT. De laver digitaliseringsprojekter for kommunerne.

Alt skal jo digitaliseres i dag, og det kunne jeg godt se mig selv være en del af.

Det var en knap to minutter lang video, hvor man følger en kvinde, der tager hjemmefra og cykler gennem byen, over Langebro og så ind på sin nye arbejdsplads. Hun går rundt og fortæller om de forskellige opgaver, og at hun føler, det er noget godt og stort, hun er en del af. Og så slutter den med et klip af kommunikationschefen, der byder på en kop kaffe.

Jeg syntes, hun så virkelig sympatisk og rar ud. Det var det første, jeg tænkte. Normalt kører jobannoncer jo efter samme skabelon med en masse generiske beskrivelser, som alle kan sige ja til: 'Du skal kunne have mange bolde i luften', 'du skal være robust', 'du skal være god til social media'...

Men det her var en personlig og troværdig fortælling, som samtidig fortalte noget om arbejdspladsen. Jeg ringede og kom forbi dagen efter til en kop kaffe.

Det var sommer, så jeg dukkede op i shorts og med solbriller i håret. Så afslappet ville jeg normalt ikke møde op til samtale om et job, jeg havde søgt på traditionel vis. Det var enormt hyggeligt. Det var kommunikationschefen og en kollega fra afdelingen, og så sludrede vi bare. Det var mange af de samme spørgsmål som til en almindelig samtale, men bare i en uformel kontekst.” ■

“Alt skal jo digitaliseres i dag, og det kunne jeg godt se mig selv være en del af”

Pernille Moesgaard Bjørnsen



Jeg var blevet afvist én gang

Anne-Sophie Bang, 26.

Jurist med fokus på privatret hos
Ideah Law House.
Cand.jur., Aarhus Universitet.

”**Jeg havde faktisk allerede** sendt Ideah Law House en ansøgning efter at have set en jobannonce, og den fik jeg afslag på. Men da min a-kasse ringede og sagde, at der var

en karrieredag – jeg tror, de kaldte det for company dating – hvor de dukkede op, var jeg alligevel nysgerrig.

Det foregik i et helt åbent, lyst rum. Det lå sådan i forlængelse af receptionen, og så var der sat nogle stole op nede i enden og smidt en PowerPoint op på et hvidt lærred. Jeg havde ikke rigtig nogle forventninger til det, men det fungerede faktisk meget fint.

Jeg fik talt lidt med direktøren for Ideah Law House. Det skulle gå hurtigt, for vi var måske 30 jurister, og der var en ret lang kø. Men jeg fik afleveret mit cv en ekstra gang, og så fortalte jeg, at jeg har et stort netværk. Det var vildt grænseoverskridende for mig, fordi jeg jo var blevet afvist én gang.

Han sagde, det lød spændende, men de vendte ikke tilbage, så efter et par uger ringede jeg til dem. Prøv at høre, sagde jeg. Jeg synes, det virker som en fed virksomhed, og som ledig kan jeg tilbyde jer fire ugers gratis praktik. Hvad siger I til det? Og så ringede direktøren tilbage samme dag, og vi aftalte, hvornår jeg skulle starte.

Jeg var aldrig til nogen rigtig jobsamtale, men de fire uger har jo været en form for

jobsamtale hele vejen igennem. Det var faktisk også rart at få muligheden for at mærke efter, om det overhovedet var noget for mig. Og om det var nogle mennesker, jeg kom godt ud af det med.

Jeg tror, det er vigtigt at komme ud og snakke med virksomhederne direkte. Den slags kan man ikke aflæse på et jobopslag. De ligner jo alle sammen hinanden.

Da jeg blev færdig på studiet, var jeg sikker på, at jeg skulle arbejde med strafferet. Men vi fører ikke sager i retten og laver udelukkende juridisk rådgivning. På den måde har det været en virkelig god måde at opdage en virksomhed på, som jeg ellers aldrig var kommet ind i. Det har udvidet min juridiske horisont.” ■

“Jeg tror, det er vigtigt at komme ud og snakke med virksomhederne direkte”




djøfbladet.dk

Deltag i debatten



Tænk længere



” Har du et par
værdifulde input til
din egen lønseddel?

*Bente Wantzin, juridisk konsulent, Syddjurs Kommune.
Medlem af Djøf siden 1985.*

Kom med dit input. Det er din og min
hverdag, der er til forhandling.

Gør dine krav gældende i de kommende overenskomstforhandlinger på:
djoef.dk/OK18

Begynder under niveau – men lønnen er fin

Halvdelen af dimittenderne begynder i et job, de på papiret er overkvalificeret til. Ikke desto mindre får langt de fleste en løn, der matcher deres uddannelse, viser ny undersøgelse.

Af *Tine Santesson*

Et år efter deres sidste eksamen har kun omkring halvdelen af de nyuddannede djøfere et job, som matcher deres uddannelsesniveau. Det viser en ny undersøgelse, 'Universitetsuddannedes vej ud på arbejdsmarkedet', som Tænketanken DEA har foretaget på baggrund af tal fra Danmarks Statistik.

Hermed ligger djøferne nogenlunde på niveau med humanister og naturvidenskabeligt uddannede. Langt de fleste sundhedsvidenskabelige dimittender formår derimod at finde et job, som "matcher deres akademiske kompetencer," som DEA formulerer det.

Der er tale om et akademisk match, hvis man har samme uddannelsesniveau som andre, der arbejder i samme jobfunktion. Har man derimod en kandidatgrad og bliver ansat i en stilling som fx sagsbehandler, hvor de fleste andre har en kortere uddannelse, er der ikke et match.

Men selv om der ikke er et akademisk match, kan man godt bruge

det, man har lært i løbet af sine fem år på universitetet. Eksempelvis kan den akademisk uddannede sagsbehandler måske løse mere komplekse arbejdsopgaver end andre sagsbehandlere.

"Du kan sagtens have opgaver, hvor dine akademiske kompetencer bliver brugt. For man må jo gå ud fra, at det netop er derfor, arbejdsgiveren rekrutterer en højtuddannet," siger Stina Vrang Elias, adm. direktør i DEA.

De højtuddannede bliver tilsyneladende også belønnet for at bringe deres akademiske evner i spil – og det gælder i særdeleshed djøferne. De ligger nemlig helt i front med hensyn til at få en løn, der svarer til deres uddannelsesniveau. Der er et såkaldt "lønæssigt match", hvis ansatte med en lang videregående uddannelse får en højere løn end andre, der har samme jobfunktion,

men en kortere uddannelse. På den måde afdækker lønmatchet, om de universitetsuddannede bliver belønnet ekstra for deres akademiske kompetencer.

Når mange dimittender har et job, de formelt set er overkvalificeret til, men samtidig bliver belønnet

økonomisk, må det være, fordi de tilfører jobbet en merværdi, lyder konklusionen i DEAs rapport. Og som nævnt formår især djøferne at få et lønmæssigt match, også selv om deres første job ikke matcher deres uddannelsesniveau.

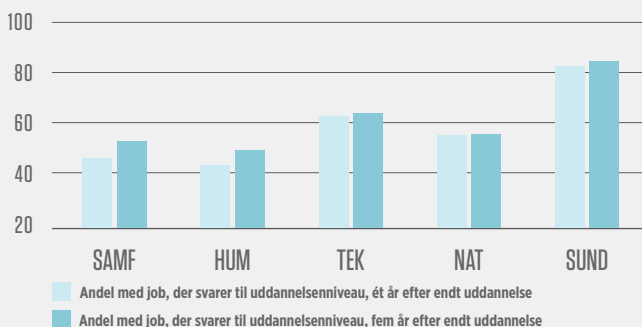
"Min fortolkning er, at mange djøfere er ude og opdyrke nogle nye

arbejdspladser, hvor der ikke tidligere har været ansat akademikere. Og samtidig er djøferne tilsyneladende gode til at få forhandlet en løn, hvor de bliver betalt for deres kompetencer," siger Stina Vrang Elias. ■

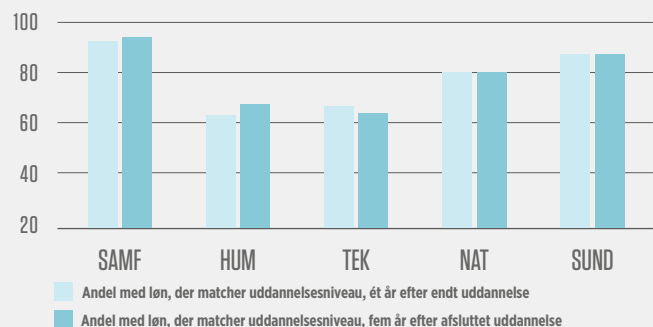
"Mange djøfere er ude og opdyrke nogle nye arbejdspladser"


Stina Vrang Elias, adm. direktør, Tænketanken DEA

Hver anden djøfer starter karrieren under sit uddannelsesniveau



Næsten alle nyuddannede djøfere får en løn, der svarer til deres uddannelsesniveau





” Hvad kan få dig til
at blive lidt længere?

*Susanne Mourier, enhedschef, Region Hovedstaden, Center for HR.
Medlem af Djøf siden 1976.*

Kom med dit input. Det er din og min
hverdag, der er til forhandling.

Gør dine krav gældende i de kommende overenskomstforhandlinger på:
djoef.dk/OK18

Djøfernes stress har bidt sig fast

Mere end fire ud af ti djøfere beskriver sig selv som stressede i hverdagen, viser ny Djøf-undersøgelse. Det er langt flere end hos befolkningen generelt. Men desværre et kedeligt kendetegn blandt vidensarbejdere, siger forsker.

Af *Tine Santesson*

De vil bare gerne gøre det godt – men hvornår er godt 'godt nok'? Djøferne kæmper med stressen i det daglige. Ifølge Djøfs seneste stressundersøgelse beskriver 41 procent af djøferne sig i 'høj' eller 'nogen grad' som stressede i hverdagen.

For to år siden lå den oplevede stress på samme niveau som nu, mens det i

2008 'kun' var 30 procent af djøferne, der var ramt af stress i det daglige.

Men er det trods alt ikke et godt tegn, at stressen er stagneret efter at være steget siden 2008? Nej, her kan det være svært helt at have ja-hatten på, mener cand.psych. og ph.d. Malene Friis Andersen, der er stressforsker ved det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).

"Derudover ville jeg også endnu være varsom med at kalde det for en stagnation på baggrund af samme resultat to målinger i træk. Stressniveauet blandt djøferne ligger højt, og jeg behøver ikke at vente på, at det kommer højere op, for at sige, at det er for højt."

Stress er vidensarbejdernes åg

NFA har tidligere målt stressniveauet blandt den beskæftigede del af befolkningen, og Statens Institut for Folkesundhed har gjort noget

tilsvarende blandt hele befolkningen. De kommer begge med nye tal i år, men deres seneste tal viser et markant lavere oplevet stressniveau. Således havde 21,3 procent af befolkningen et højt stressniveau i 2013. Malene Friis Andersen understreger, at der ikke er spurgt på samme måde som i Djøfs undersøgelse, men peger på, at der er nogle forhold i det højintensive vidensarbejde, som kan være en del af forklaringen på, hvorfor djøferne i højere grad føler sig stresset.

”Der er risikofaktorer, som ligger i det grænseløse arbejde. Djøferne kan arbejde hvor som helst og når som helst, og der er typisk ikke et mål for, hvornår en opgave er løst godt nok. ’Hvis jeg nu lige bruger en halv time eller måske en hel aften på det oplæg, jeg skal holde i morgen, så sidder den lige i skabet’. Det er også diffust, hvor mange opgaver en vidensarbejder kan og skal nå, for det handler jo ikke om, hvorvidt en stol kan stå eller ej – for mange er arbejdet og kvalitetsniveauet i princippet uendeligt.”

Mange vidensarbejdere er meget engagerede og lægger en stor identitet i arbejdet, og det kan også være en stressfaktor.

”Det er ikke et valg, om vidensmedarbejderen vil bruge sig selv i arbejdet – det er et vilkår for overhovedet at kunne løse arbejdsopgaverne, og derfor er det ikke så nemt for os at trække på skulderen og sige pyt. Det betyder, at der er stor risiko for, at arbejdet bevæger

sig for meget med ind i det andet liv, hvor man ellers skulle restituere. Så her ligger en stor ledelsesopgave i at hjælpe med at få trukket nogle grænser i det grænseløse,” siger Malene Friis Andersen.

Den gode vilje er der

Edith Jakobsen, arbejdslivspolitisk chef i Djøf, mener også, at stressniveauet blandt djøfere er bekymrende højt.

Og hun er enig i, at lederne bliver nødt til at gå ind og tager teten, hvis stresskurven skal knækkes.

”AC’s nyeste arbejdsmiljøundersøgelse viser, at lederne også synes, at det er et meget vigtigt område. Men den viser også, at de synes, det er svært at udfylde rollen. Rigtig mange ledere oplever selv problemer med stress og med at

være fanget i et krydspres mellem tid, opgaver og resurser. Derfor er det oplagt, at håndtering af stress og psykisk arbejdsmiljø bliver en mere

integreret del af lederuddannelserne.”

Lederne har altså en stor opgave i at håndtere det krydspres, som både de selv og deres medarbejdere oplever, understreger Edith Jakobsen.

”Skal vi stress til livs, kræver det, at ledelsen på alle niveauer støtter og prioriterer og ikke mindst opstiller klare forventninger, der er realistiske set i forhold til tid og resurser.”

Samtidig kan lederne ikke forvente, at alle kan yde maksimalt gennem et helt arbejdsliv, mener Edith Jakobsen.

”Mange af os bliver skilt eller oplever, at en af vores nærmeste dør eller bliver kritisk syg. Det påvirker selvfølgelig vores arbejdsevne, og det skal lederne kunne rumme og håndtere.”

Malene Friis Andersen siger, at hun godt kan forstå, hvis snakken om stress efterhånden hænger folk ud af halsen, for vi har talt om det i årevis uden at få løst problemerne. Alligevel er hun forsigtig optimist.

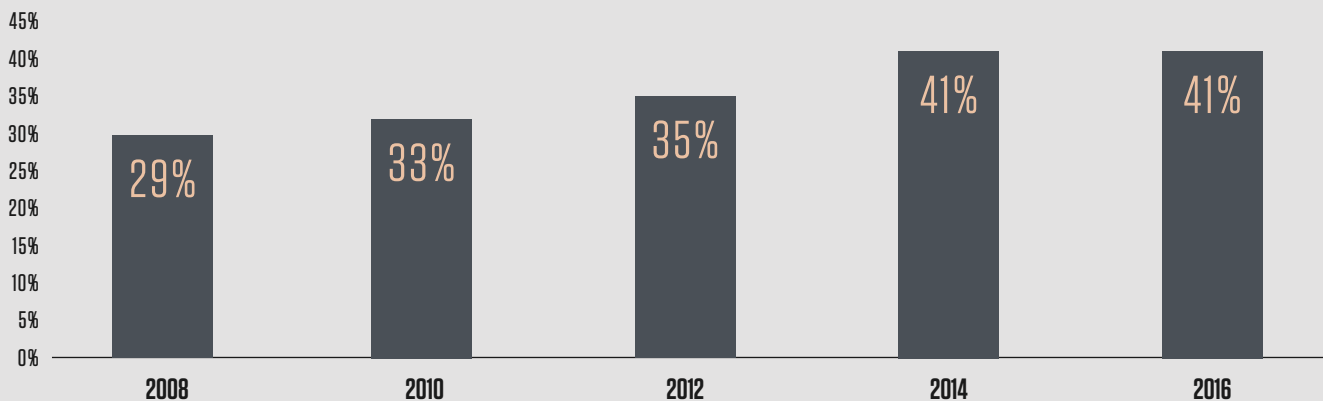
”Det gode er, at der er så mange fællesinteresser i at få det løst. Vi har ikke fundet den rigtige formel endnu, men 95 procent af lederne siger, at det er en vigtig ledelsesopgave.” ■

”For mange er arbejdet og kvalitetsniveauet i princippet uendeligt”

Malene Friis Andersen, ph.d. og stressforsker

Udviklingen er ikke vendt

Søjlerne viser, hvor mange der har svaret, at de i høj grad eller nogen grad vil beskrive sig selv som stressede i hverdagen.



Kilde: Djøfs stressundersøgelser 2008-2016.

HJÆLP



Min chef er utålelig

Omkring hver anden af os forlader et job på grund af chefen, viser flere undersøgelser. Nogle gange er der ikke andet at gøre end at komme væk i en fart. Men dialog *kan* gøre underværker.

Af *Tine Santesson* / Illustration *Mikkel Henssel*

Jeg skal bare have et nyt job – NU!

Sådan et statement har Thomas Graversen, chefkonsulent i Djøf, mødt gentagne gange i karrieresparringsamtaler med medlemmer.

”Det viser sig ofte, at begrundelsen er en uforløst konflikt med chefen. For konflikter med chefen griber ind i alt. De fylder og får én til at føle sig usikker og utryg,” fortæller Thomas Graversen.

Der er ikke noget at sige til, at man reagerer sådan, siger han.

”Hvis det er grelt, er en fyring af dig jo en potentiel risiko. For uanset hvor dum, du synes, din chef er, er det meget sjældent chefen, der bliver fyret.”

Men en del går altså selv, inden de måske ellers ville blive fyret.

Ifølge den seneste udgave af den internationale Gallup-undersøgelse ’State of the Global Workplace’ har halvdelen af alle ansatte i USA på et tidspunkt forladt en arbejdsplads pga. en dårlig chef. Billedet er det samme i Europa. En undersøgelse, som HK/Privat gennemførte for godt et år siden, viser, at 44 procent af deres medlemmer har kvittet jobbet på et tidspunkt pga. en dårlig leder.

Det er ærgerligt, at det skal komme så vidt, siger Thomas Graversen.

”Der er selvfølgelig tilfælde, hvor konflikten med chefen er så dyb, at intet står til at redde, og så er det bare med at komme væk. Men tager man det i opløbet, er det mange gange også muligt at få tingene til at falde ned igen,” siger han.

Løsningen er dialog. Men inden du begynder at tale dig til rette med chefen, har Thomas Graversen et indledende råd: Ro på.

”Få noget luft. Tænk dig om. Vi bliver ramt på vores følelser, og så er det ikke altid en hensigtsmæssig reaktion, vi kommer med i øjeblikket. Tal med nogen – helst ikke nogen i samme situation. Find ud af, hvorfor du blev så ked af det eller vred til mødet med chefen. På den måde skifter du fokus fra, at chefen er en idiot til, hvad det handler om for dig. For vi får ikke løst problemer ved at bebrejde den anden – heller ikke hvis han eller hun *er* en klaphat.”

Typisk har begge parter ret

Christian Ørsted, der er ledelsesrådgiver og forfatter til bogen ’Livsfarlig ledelse’, oplever også mange tilfælde, hvor det er gået i hårdknude mellem en leder og en medarbejder.


”Det er ofte derfor, jeg bliver tilkaldt. Det hører til sjældenhederne, at den ene har ret i *alt*. Hvis man er fastlåst i, at chefen er en psykopat, er man også fastlåst i, at situationen ikke står til at ændre. Mit råd er, at du antager, at den anden har virkelig gode grunde til at gøre det, du ikke forstår eller synes er dumt eller uretfærdigt,” siger Christian Ørsted og uddyber:

”Hvis man hele tiden bliver læsset til med vanskelige opgaver med korte frister, kan det faktisk være, at det er udtryk for tillid og et udtryk for, at éns faglighed er meget værdsat. Men hvis man så reagerer, som var der tale om

FEM TIPS TIL DIG, DER OPLEVER KONFLIKT MED CHEFEN

- 1 Stop op og træk vejret**
Få ro på, før du handler. Når vi er skræmte, rystede eller vrede, er vi ikke så gode til at gå i dialog.
- 2 Lyt for at forstå**
Spørg din chef, og lyt med intentionen om at forstå. Der er sandsynligvis forståelige grunde til, at din chef handler, som han/hun gør.
- 3 Tal tidligt, tydeligt og på egen banehalvdel**
Tag udgangspunkt i et konkret eksempel, som du finder problematisk. Fortæl om de konsekvenser, det har for dig. Hvis du forbereder dig, kan du sige det uden at bebrejde din chef.
- 4 Sæt ord på dine behov**
Hvad er det, du har brug for for at levere resultater og trives? Få samtalen til at handle om behov, som chefen kan imødekomme i stedet for at handle om, hvem der gør noget forkert.
- 5 Er den helt gal – så kom væk**
Hvis forholdet til din chef ikke står til at redde, så træk ikke pinen ud.

Kilde: Thomas Graversen, Djøfs Karriere og Erhverv



misbrug, og som om chefen er idiot, er der en stor sandsynlighed for, at problemet ikke bliver løst, og at konflikten bare eskaleres.”

Når Christian Ørsted bliver tilkaldt pga. et problematisk forhold mellem medarbejder og chef, beder han dem derfor altid om at gætte på hinandens positive intentioner.

”Så kan det være, at medarbejderen tænker: ’Jeg får alle de her opgaver med korte frister, fordi min chef synes, jeg er superdygtig og har stor tillid til mig.’ Og selv hvis vedkommende ikke har ret i sin antagelse, vil han sige nej tak til opgaverne på en langt mere konstruktiv og effektiv måde, end hvis han antager, at det er, fordi han er ved at blive kørt bagud i spillet.”

Og det kan godt være, at chefens disposition ikke er hensigtsmæssig. Men det er sjældent, at chefen har dårlige intentioner, siger Christian Ørsted.

”De er ubevidste – de er ikke onde. Derfor kan de ikke genkende det, når de bliver tillagt negative intentioner, og derfor vil deres første respons være: ’Nej, jeg behandler da bestemt ikke folk uretfærdigt.’ Og det er sådan, vi eskaleres en konflikt, for når vi tillægger andre at tænke negativt, står de fast. De kan ikke genkende, at de ikke har ordentlige motiver for det, de gør. Det gælder også, selv hvis de rent faktisk

har været ufølsomme eller egoistiske – for de vil til enhver tid kunne fremkalde situationer, hvor de selv synes, at de rent faktisk *var* følsomme, demokratiske eller involverende.”

Sig fra, men hold kammertonen

Så lad være med at gå til verbalt angreb, lyder det fra Christian Ørsted.

”Du kan godt sige fra, og du kan også godt stå fast, men hold fast i det faktuelle og i, hvorfor det er godt for organisationen.

Start aldrig med dine personlige behov. Hvis du har et personligt behov, og du kan anskueliggøre, at det kan gavne organisationen, så er der en meget større chance for, at du kan få det opfyldt.”

Christian Ørsted nævner et eksempel, hvor chefen har inddraget en medarbejders ugentlige

“Vi får ikke løst problemer ved at bebrejde den anden”

Thomas Graversen,
chefkonsulent, Djøf

hjemmearbejdsdag:

”Her kan du fx sige: ’Jeg har brug for at arbejde hjemme, så jeg uden forstyrrelser kan skrive oplægget til vores fredagsmøde, så det bliver ordentligt og gennearbejdet.’ I stedet for at sige: ’Hvor er det strengt, at du har inddraget mine hjemmearbejdsdage og ikke tager hensyn til mit privatliv.’ For jeg er sikker på, at chefen har en masse eksempler på, hvor han eller hun mener, at der *er* taget hensyn til dit privatliv.”

Flugt kan være eneste udvej

Både Thomas Graversen og Christian Ørsted er enige om, at der *kan* være tilfælde, hvor konflikten mellem medarbejder og chef ikke står til at løse, og så er det bare om at komme væk.

”Som med alle andre konflikter er det sådan, at jo længere vi venter med at gribe ind og få formuleret, hvad vi har brug for, desto mindre er chancen for at få den løst. Og der er helt klart nogle, der har brug for at løbe fra deres chef,” siger Christian Ørsted.

Men det er også hans erfaring, at problemerne nemt flytter med.

”Ja, for årsagen er ofte, at man ikke fik forventningsafstemt, måske fordi man selv er dårlig til at håndtere konflikter. Man bilder sig selv ind, at man er en rigtig god medarbejder, fordi man har sagt ’tak, det skal jeg nok klare, hvis det kun er denne ene gang, det sker.’ Men næste gang det sker, siger man med et stort smil ’det klarer jeg.’ Og så lige pludselig er der en tillidsrepræsentant på banen, og chefen er dybt overrasket.”

Når man dertil, hvor flugten fra chefen er den eneste udvej, skal man sørge for at være bevidst om, hvorfor det gik galt, siger Thomas Graversen.

”Det nytter ikke noget, at det eneste, vi tager med os, er billedet af en chef med horn i panden. Det giver rigtig god mening at få kigget på sig selv også: ’Det er pga. de her værdier, at jeg forlader arbejdspladsen’. På den måde undgår vi nemmere at havne i samme situation igen.” ■

Jeg vidste aldrig, hvilket humør han var i



Den ene dag var hun den bedste medarbejder nogensinde – den næste dag uduelig. **Anine Fisker** holdt direktørens uforudsigelige adfærd ud i halvandet år.

Af *Tine Santesson* / Illustration *Mikkel Henssel*

På fire måneder fik Anine Fisker fire lønforhøjelser på samlet set 12.000 kroner om måneden. Og i løbet af et år blev hun også tilbudt tre lederstillinger. Direktøren kaldte hende ”den bedste medarbejder, jeg nogensinde har haft.”

Det var den ene side af direktøren. Men mellem alle de rosende ord og økonomiske tilkendegivelser blev hun også nedgjort i mails og fik at vide, at hun skulle stramme op og skabe flere resultater – at hun var uduelig. Hun vidste aldrig, hvornår hans vrede ville bryde ud.

”Når jeg fik lønforhøjelse, blev jeg glad lige i situationen, men det betød egentlig ikke noget, for alt det andet fyldte for meget.”

Anine Fisker fik den mindre pæne side af direktøren at se de to gange, hun takkede nej tak til en lederstilling. Det gjorde hun til dels, fordi indholdet i stillingerne lå langt fra hendes kompetencer og interesser, som er HR og ledelse. Hun er cand.merc. og lagde ud med et job som HR-konsulent i virksomheden. Men mest af alt sagde hun nej til lederjobbene, fordi de tidligere chefer max havde holdt tre måneder, inden de havde sagt op eller var blevet fyret.

Hun havde oplevet, at flere kollegaer pludselig forsvandt fra den ene dag til den anden, hvorefter det viste sig, at de var blevet fyret pr. sms af direktøren. Og hun havde været vidne til, at en leder bevidst blev mobbet ud af jobbet.

Som den eneste modtog lederen ikke direktørens nyhedsmail, og til samme leder sendte han en mail med cc til alle hendes kollegaer og medarbejdere, hvor han nedgjorde hende og gjorde grin med hende.

Ingen sagde noget, og mange dukkede bare hovedet, fortæller Anine Fisker.

”Jeg fik selv skabt en mærkelig taknemlighed over, at jeg havde mit job.”

Da Anine Fiskers egen chef skulle på barsel, blev hun tilbudt at vikariere

for hende. Og denne tredje gang sagde hun ja – om end tøvende, fordi hun havde set og hørt om, hvor mange chefer der var blevet kørt i sænk. Kort tid efter kom direktøren pludselig farende gennem lokalet, hvor Anine sad med sine kollegaer:

”Anine – mit kontor NU!”

Hun skulle lige tage sig sammen og kæmpede for at holde hovedet højt, mens hun gik efter direktøren.

Men selvom det aldrig var rart, havde hun vænnet sig lidt til direktørens humørsvingninger. Så hun satte sig ikke bare ned og tog imod.

”Han var helt oppe i det røde felt. Men da han sagde: ’Du skal vide, at jeg er så rasende på dig, Anine,’ svarede jeg: ’Jeg er også rasende på dig.’”

Han blev paf og førte sine frustrationer over på HR-direktøren, der også var med til samtalen. Anine Fisker hørte aldrig, hvorfor direktøren egentlig

var vred denne gang. Men *hun* var godt gal, fordi der efter flere måneder stadig ikke var ansat én i hendes tidligere stilling, som hun stadig skulle varetage

samtidig med sit nye job. Hun havde ellers fundet den helt ideelle kandidat til jobbet, men direktøren afslog at ansætte hende, fordi han fandt ud af, at hun lige havde købt hus med sin kæreste ’og sikkert snart var gravid.’

Anine Fisker sov dårligere og dårligere om natten. Hun forsøgte

at kigge efter et nyt job, men hun havde konstant hovedpine og ingen energi overhovedet. Hun døjede med tiltagende hjertebanken, og en dag på jobbet rystede hendes hænder, så hun ikke kunne holde på bestikket i kantinen. Hun gik hjem. Efter en uges sygemelding traf hun en beslutning om at sige op, selv om hendes far og kæreste frarådede det, fordi de mente, at hun skulle have et nyt job på hånden først – men hun havde fået nok.

Overskuddet vendte tilbage, og Anine Fisker fik hurtigt job igen. For kort tid siden startede hun i en stor konsulentvirksomhed som HR-projektleder.

Anine Fisker har ønsket at være anonym på grund af sin videre karriere, så hun optræder under et andet navn. Redaktionen er bekendt med hendes rigtige identitet. ■

“Kollegaer forsvandt pludselig, fordi de var blevet fyret pr. sms af direktøren”

Sådan caster du din kommende chef

Hvis du har prøvet at have en dårlig chef, ved du, hvor store negative konsekvenser det kan have. Her er nogle råd til, hvad du kan gøre for at finde en ny chef af den gode slags.

Af *Tine Santesson* / Illustration *Mikkel Henssel*

Der findes heldigvis mange gode chefer. Men der findes også mægchefer. Og det er ikke så få, der ganske enkelt forlader deres job, fordi chefen gør livet for surt for dem. Men hvad kan du gøre, så du ikke havner i kløerne på sådan en chef igen?

Frederik Iuel, chefkonsulent i Djøfs Karriere og Erhverv, har haft mange samtaler med medlemmer, hvor tingene var gået i hårdknude med chefen, og hvis eneste udvej var at finde et nyt job – og dermed også en ny chef. Og han har nogle råd til, hvordan du spotter en god chef.

”Først og fremmest forudsætter det, at du ved, hvad en ’god chef’ er. Det er selvfølgelig individuelt, hvem vi svinger med, men helt overordnet er der nogle kendetegn hos dem, vi betegner som gode chefer.”

Du kan se Frederiks Iuels bud på, hvad en god chef kan og gør i boksen til højre.

Lyt på vandrørene – læs mellem linjerne

Men hvordan finder du så ud af, om en eventuel kommende chef lever op til ovenstående – eller det meste af det?

”Start i dit netværk. Kender du nogen, der kender nogen, som kender den chef, du har tænkt dig at søge et job hos? Rygter taler ofte sandt, når det gælder forfærdelige chefer. Studer vedkommendes LinkedIn-profil og andre sociale medier – du kan læse meget mellem linjerne. Her kan du fx

se, om der er tale om en erfaren chef,” siger Frederik Iuel.

Det kan også være en god idé at ringe og tage en snak med din måske kommende chef – særligt hvis det står i jobopslaget, at det er ok, siger Frederik Iuel. Og så er det i det hele taget en god idé at læse jobopslaget nøje.

”Her kan du typisk aflure noget om ledelseskulturen i virksomheden og også hos nærmeste chef, for han eller hun har formentlig været med til at forfatte jobannoncen. Handler det om at levere kvantitativt hver dag, eller er der højt til loftet og fokus på udvikling?”

Kommer du til samtale, har Frederik Iuel også nogle bud på, hvordan du får tegnet et tydeligere billede af chefen.

”Jeg mener, at det fx er helt i orden at spørge chefen: ’Hvordan fastholder du arbejdsglæden i din afdeling?’ Du kan også spørge de øvrige repræsentanter rundt om bordet, hvordan de opfatter ledelsesstilen. Jeg ved godt, at de næppe vil svare sandt, hvis chefen er en mægchef, men du kan læse meget i deres kropssprog og deres måde at svare på. Sidder de og kigger ned i bordet, mens de kommer med et forkrampet og nervøst svar, taler det nok for sig selv,” siger Frederik Iuel.

Når alt det er sagt, understreger Frederik Iuel, at den helt perfekte chef ikke findes.

”Derfor må du gøre det klart for dig selv, hvilke egenskaber hos en chef du prioriterer højest, og så kommer du nok til at gøre køb på noget andet. Du ved jo heller ikke, hvor længe du



har din chef – chefer skifter også job eller går på pension. Så hvis du får en ny chef, du ikke selv har valgt, har du også et ansvar for at ’opdrage’ ham eller hende. Det kan fx være, at du skal gå til den nye chef og sige: ’Jeg har brug for én, der kan sige nej for mig en gang imellem – det er jeg ikke selv god til.’ For der er jo heller ingen medarbejdere, der er perfekte.” ■

Hvad gør en god chef?

- ▶ Sætter retning – så det giver mening for *dig*.
- ▶ Giver konstruktiv feedback, så *du* kan udvikle dig.
- ▶ Leder opad – en, der tør sparke direktøren bagi for at støtte dig.
- ▶ Beslutningsdygtig – så du kan komme videre med dagens dont.
- ▶ Har en positiv anerkendende tilgang til dig og dine kollegaer – så du oplever handlingsrum.
- ▶ Fejrer succeserne med dig og for dig.
- ▶ Belønner og vurderer dig fair.

Kilde: Frederik Iuel, Djøfs Karriere og Erhverv

AF CARSTEN
JUUL
advokat og
journalist.



Kom nu til mig, du enkle, geniale idé!

Var en af os kommet på sådan noget som Airbnb, havde de andre nok vendt tommelfingeren nedad, for helt ærligt, hvem i alverden har lyst til at lade vildt

fremmede hygge sig i éns seng? Nej, allerede dér ville den have været aflivet, så vi hurtigt kunne komme videre.

En overgang røg vi ustandseligt ind i det med at finde på noget: En app, en portal på nettet, et nyskabende, kreativt forretningskoncept, så vi kunne sige op, blive iværksættere, tjene kassen. Når vi mødtes på værtshuset, hvor man må ryge, eller i sommerhuset uden kvinder, kom det næsten altid:

”Man skulle lave sådan en...”

Og så svævede forslagene gennem stuen som sæbebobler og med nogenlunde samme

holdbarhed. Idéer, der alligevel ikke kunne lade sig gøre, halvdårige, glemt allerede næste morgen, teknisk udfordrende inventioner som en automatisk røvtørret til det

kinesiske marked.

Facebook og Skype gjorde stifterne utilgiveligt rige. Men mindre kunne også gøre det. Vi gled over i brætspilsfasen. En almindelig bankmand fandt på

Bezzerswiser, vistnok i sommerferien med regn tre uger i træk. Brætspil blev anmeldt i avisen, en brætspilspris indstiftedes; danskerne syntes grebet af spil, fandt på som aldrig før. Hvorfor så ikke en af os?

Kom nu til mig, du enkle, geniale idé!

**“Mit
terningspil
var aldrig
set før, og
det var der
måske god
grund til”**

Aften efter aften sad jeg med karton, papir og saks, klippede og klistrede, formulerede spørgsmål og overraskende svar. Mit terningspil var aldrig set før, og det var der måske god grund til. Familien nåede ikke spillepladen rundt, halvvejs brød børnene sammen af kedsomhed.

Heller ikke de andres idéer blev til noget. Vi er nok gået ned på entusiasme. I stedet diskuterer vi politik og har hårde meninger.

Jeg kommer til at savne gejsten fra den periode, da vi lod os rive med af hinandens fantastier og i få lykkelige timer forestillede os, at vi havde tænkt guld. Noget særligt var opstået i tidsånden, som heldigvis stadig lever, om end tendensen forekommer mig at tabe højde sammenlignet med for fem eller ti år siden. Man hørte om venners venner og bekendtes bekendte, der fik den gode idé og startede virksomhed, pludselig var fire ansatte, så otte. Min nevø på 18 ville producere børnecykler ud fra et Build-a-Bear-princip. Stadig flere blev entreprenører med udgangspunkt i bæredygtighed, økologi. På tværs af politiske skel. Venstreorienterede forretningsfolk.

Meget mere end en selskabsleg. Det er udtryk for en dyb længsel hos mange om at sætte noget i gang, præge det, se det vokse og vigtigt: Bestemme selv. For mit vedkommende begyndte det måske allerede med posthuset, jeg fik i julegave som seksårig. Der var stempler, konvolutter, frimærker. Orden, procedurer. Man var den øverste. Administrator. Kan det forklare, at jeg ikke har fundet på noget? ■

Kommunen blokerer for Nadjas jobdrømme

En blodprop i hjernen og kræft i tyktarmen stoppede ikke **Nadja Dyhres** vej gennem jurastudiet. En speciallægeerklæring siger god for, at hun nu kan arbejde med jura på nedsat tid, men hendes sagsbehandler vil det anderledes.

Af *Mads Matzon* / Foto *Kåre Viemose*

Nadja Dyhre havde skrevet tre sider af sit bachelorprojekt, da hun under en løbetur mistede følelsen i kroppen. Tyggende på sin egen tunge zigzaggede hun sig hen til et par andre løbere, der fik hende på hospitalet.

En scanning viste en frisk blodprop i hjernen. Hun var indlagt i halvanden måned og skulle lære at bruge sin hjerne og krop igen. Hun havde også fået en permanent hjerneskade, så hun nu sover 10 timer hver nat og hviler tre gange i løbet af dagen. Desuden har hun kronisk ondt i hovedet. Ingen af delene fik hende dog til at droppe idéen om at skrive bachelorprojektet færdigt. Da hun begyndte at skrive igen, græd hun.

”Det var rigtig skræmmende. Jeg var vildt imponeret over de flotte fremmedord, jeg havde skrevet, men jeg forstod dem ikke. Jeg sad på en yogamatte på genoptræningscentret med computeren på gulvet og alle bøgerne spredt ud en halv time hver aften. Det var, hvad jeg kunne koncentrere mig om, og hvis jeg kunne skrive en halv side om dagen, ville jeg nå det til deadline.”

Hun fik 12 i opgaven, som hun afleverede til tiden. Bagefter fik hun dispensation til at læse videre på nedsat tid, og alt gik fint frem til, hun skulle skrive speciale.

”Jeg fik konstateret tyktarmskræft og blev opereret. Det gik godt, men efter to dage sprang sammensyningen op, og jeg skulle opereres igen med det samme – det var ret slemt.”

Endnu engang kæmpede Nadja sig gennem sygdom og opgaveskrivning. Hun afleverede sit speciale i slutningen af sidste år og fik 10 for det – hun havde egentlig bare håbet på at bestå.

Nu var drømmen at arbejde med jura i et fleksjob. Hun satte sig derfor grundigt ind i reglerne og betalte selv for en neurologisk speciallægeerklæring, som konkluderede, at hun kan arbejde 10-12 timer om ugen – lige meget hvilket erhverv hun beskæftiger sig med. Desuden aftalte hun med sin gamle studiearbejdsplads, at hun kunne komme i arbejdsprøvning hos dem. Alt så lyst ud, da hun tog op på kommunen for at komme videre med sin sag.

”Sagsbehandleren reagerede ved at

sige, at de ikke ville betale de 10.000 kroner for speciallægeerklæringen, hvilket heller ikke var min plan. Desuden mente hun ikke, at jeg skulle arbejde med jura, da det kun ville forværre min situation, selv om der stod noget helt andet i erklæringen. Nu har hun i stedet visiteret mig til et projekt, hvor man arbejder med sine egne styrker og ressourcer. Jeg spurgte hende, hvad jeg skulle få ud af det, men det kunne hun ikke svare på.”

Nadja Dyhre giver dog ikke op og er sikker på, at hun vil få sin drøm om et jurajob opfyldt. Hun skal bare lige finde ud af hvordan.

”Jeg har dyrket taekwondo i mange år og har altid haft den mentalitet, at når man falder, og når man bliver sparket ned, så rejser man sig op igen. Sådan er det bare.” ■



? Hvem var du, da du begyndte på studiet?

”Jeg startede i 2010 og var sund og rask. Jeg har sort bælte i taekwondo og har dyrket det i 14 år nu. Jeg var på talentholdet og var også lige blevet udtaget til opvisningslandsholdet, så der var fuld fart på. Jeg hverken drak eller røg og spiste sundt. Alt var godt.”



? Hvorfor fik du blodproppen?

”Lægerne har fundet det overvejende sandsynligt, at det var, fordi jeg var på p-piller, så dem må jeg aldrig komme i nærheden af igen. Der er også flere af mine veninder, der droppede pillerne, efter de så mig sidde lam i en sygehusseng.”



? Overvejede du at droppe ud af studiet?

”Ikke på noget tidspunkt. Jeg skulle bare være færdig med det bachelorprojekt og senere hen specialet. Det var jo en lille bid af den hverdag, jeg havde mistet. Min familie bakkede mig 100 procent op, men dem, som ikke kendte mig, syntes jo nok, jeg var vanvittig.”

? Hvad vil det give dig at arbejde som jurist?

”Jeg ville få lov til at arbejde med det, jeg har flair for og et højt ønske om at arbejde med, for jeg er ikke blevet dummere af min hjerneskade, jeg har bare nogle markante gener. Det handler også om livskvalitet. Jeg har affundet mig med min situation, men jeg har sgu ikke kæmpet så meget for at støde panden mod muren nu.”



“Det der driver og motiverer mig, det er mine kollegaers engagement inden for de forskellige fagområder. Når vi eksempelvis holder kurser eller seminarer, så er det vigtigt, at der er forskellige faglige øjne på opgaven eller projektet.”

Susanne Lea Qvist Andersen

Departementet for Familie, Ligestilling og Sociale anliggender.



Læs om jobmuligheder
i Grønlands Selvstyre på
www.naalakkersuisut.gl/job

NAALAKKERSUISUT

GOVERNMENT OF GREENLAND



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

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

Janus Chemnitz Kleist

Departementet for Erhverv,
Arbejdsmarked og Handel



Læs om jobmuligheder
i Grønlands Selvstyre på
www.naalakkersuisut.gl/job

NAALAKKERSUISUT
GOVERNMENT OF GREENLAND



Jeg giver lidt af mig selv som rollemodel

Revisor **Elife Savas** er som datter af tyrkiske landarbejdere mønsterbryder. Hun er en af de få karrierekvinder herhjemme, der bærer tørklæde – og ser frem til den dag, hvor ingen længere lægger mærke til det.

Af Birgitte Aabo / Foto Martin Dam Kristensen



Blandt de 100 talenter, som Berlingske Business hvert år udpeger, var der i 2016 en enkelt, der skilte sig ud på en særlig måde. Den 36-årige statsautoriserede revisor i KPMG, Elife Savas, der omtales hædrende som 'positiv pragmatiker', bærer som den eneste af erhvervstalerne tørklæde på portrætbilledet. Et stadig meget sjældent syn blandt danske karrierekvinder.

Det vil ændre sig, og ændre sig i nær fremtid, tror og håber Elife Savas. Djøfbladet møder hende til interview

i et af KPMG's mødelokaler ved Frihavnen i København, hvor hun indledningsvist kæmper med at få et ID-skilt med snor viklet ud af sit lyse tørklæde – og med en latter konstaterer, at der kan man se, hvor besværligt det kan være at bære tørklæde. Hun bliver dog hurtigt alvorlig, for emnet ligger hende på sinde.

"Jeg ser frem til den dag, hvor det ikke længere er noget, nogen hæfter sig ved herhjemme. Hvor det at være dansk muslim og bære tørklæde bliver opfattet som noget naturligt i alle erhverv og stillinger," siger hun og glæder sig over selv at have registreret en udvikling i den retning.

"Da jeg som 20-årig begyndte i Jyske Bank, var jeg den første elev, banken

ansatte med anden etnisk baggrund. I dag er der ingen, der undrer sig over at se nydanske, mørkhårede kvinder i alle typer af job, så der er sket noget. Men vi mangler at nå dertil, hvor man også møder praktiserende muslimer med tørklæde på tilsvarende måde – hvor det ikke er noget, danskerne tænker over to gange."

Behov for tørklæder i erhvervslivet

Når senior manager Elife Savas kører rundt i landet for at besøge virksomheder og sætte et team i gang med revisionsopgaver, registrerer hun sjældent en reaktion på sit tørklæde i professionelle sammenhænge:

"Når jeg møder en direktør første gang, ser han eller hun måske



I sit arbejde hos KPMG oplever Elife Savas kun sjældent reaktioner på, at hun bærer tørklæde.

umiddelbart en muslimsk kvinde, jeg ved det ikke. Der er aldrig nogen, der har stillet spørgsmål til det i mit professionelle liv eller på nogen måde antydnet, at det gjorde en forskel. Jeg tror på, at det, der interesserer dem, er, om jeg kan løse opgaverne og komme med forslag, der kan gøre en forskel for deres regnskab og virksomhed. Når de konstaterer, at det kan jeg, er de ligeglade med min religion.”

Alligevel er Elife Savas ikke blind for, at der er behov for nydanske rollemodeller – også nogle, der står ved deres tro og går med tørklæde i erhvervslivet. Hun underviser selv på Aarhus Universitet og modtager både i den forbindelse og i andre sammenhænge spørgsmål fra andre unge muslimske kvinder, som gerne vil gøre karriere.

”De vil vide, hvordan jeg er nået så langt, som jeg er. Der er stadig brug for, at der er nogen, der stiller sig op og fortæller, at det er muligt – også med tørklæde – og jeg er villig til at være rollemodel. Vi er herhjemme midt i en proces på det område, og det er nødvendigt, at jeg og andre med succes giver lidt af os selv for at hjælpe andre videre. Det gør jeg gerne, selv om jeg ville ønske, det ikke var nødvendigt, for det er meget vigtigt – ligesom det er vigtigt med kvindelige rollemodeller i erhvervslivet i det hele taget,” siger revisoren. Hun forklarer, at det, der har ført hende længst, er selverkendelse, accept af, hvem hun er, og åbenhed om det over for sine omgivelser.

Lærte dansk i børnehaveklassen

For hende var det oplagte valg at gå med tørklæde.

”Det gav sig selv med den opvækst, jeg har haft. Mine forældre har aldrig forlangt det, det var bare det mest naturlige for mig,” fortæller revisoren,

der bor med sine forældre i et stort hus i Fredericia.

Her er hun vokset op som den næst yngste i en flok på syv søskende. Forældrene var oprindeligt landarbejdere i en tyrkisk landsby, og det var i første omgang kun hendes far, der brød op og rejste til Danmark i begyndelsen af 70’erne. Senere rykkede hele familien til landet, hvor Elife Savas er født.

”Mine forældres mål var dengang at flytte tilbage til Tyrkiet. De lagde så mange penge som muligt til side til det formål, så vi børn kunne ikke

alle sammen. Alle mine søskende bor her, og jeg har aldrig følt mig splittet mellem Tyrkiet og Danmark. Jeg er dansk.”

Elife Savas forklarer, at grundstenen i familien er islam, men at forældrene gav børnene friheden til at være del af den danske kultur:

”Mine forældre satte et skel mellem religion og kultur. Religion er vigtigt for os, og jeg lærte at læse Koranen i en tidlig alder, men religionen forhindrede ikke, at jeg måtte deltage i lejrskoler og fester. Der var ingen begrænsninger på den måde, og det gav mig mulighed

“RELIGIONEN ER VIGTIG FOR OS, MEN DEN FORHINDREDE IKKE, AT JEG MÅTTE DELTAGE I LEJRSKOLER OG FESTER”

få hvad som helst i Fætter BR, vi var vant til at spare. Hvert andet år tog vi den lange bustur for at besøge familien, jeg elskede det, mens jeg var lille,” fortæller revisoren, der først lærte dansk, da hun begyndte i børnehaveklassen.

”Jeg husker det ikke som noget problem, for jeg gik i en folkeskole, hvor der var flest elever med anden baggrund end dansk. Derfor blev jeg ikke isoleret fra fællesskabet, fordi jeg ikke talte sproget. Til gengæld gik jeg meget i skole, for ud over normal skolegang var der modersmålsundervisning og tyrkisk skole.”

Frihed til det danske

Med årene besluttede forældrene, at det var bedst at blive boende i Danmark:

”De så, at det var her, vi børn havde de bedste muligheder for at få et godt liv. Og det er lykkedes for os

for at blive godt integreret og lære den danske kultur at kende.”

Det var først, da hun begyndte på handelsgymnasiet i Fredericia, at hun mødte danskere, som stillede spørgsmål om hendes religion.

”Der var meget få med tørklæde, så dér fik jeg for første gang spørgsmål – om hvorfor jeg ikke spiste svinekød og drak alkohol, og om det ikke var kvindeundertrykkende med tørklæde. Jeg så positivt på det: De spurgte, fordi de var interesserede og nysgerrige og ville lære mig at kende, ikke fordi de tog afstand fra mine valg eller personen Elife. Det er den måde, jeg altid har valgt at se det på. At jeg fik en pris for mine sociale evner på gymnasiet, beviser også, at min religion ikke var en hindring for samvær med de andre elever, selv om jeg gik lidt tidligere hjem fra fester, når de andre blev for fulde.”



ELIFE SAVAS

- 36 år, senior manager, KPMG.
- Opvokset i Fredericia, hvor hun stadig bor.
- To år i Jyske Bank som elev, før hun gik i gang med at læse videre.
- Cand.merc.aud. fra Aarhus Universitet 2007.
- Samme år revisor i KPMG og året efter assistant manager samme sted.
- Statsautoriseret revisor 2012, samme år udnævnt til senior manager i KPMG.
- Ekstern lektor på Aarhus Universitet siden 2013.

Mod til at vælge sin egen vej

Efter sin eksamen fandt hun selv sin vej som mønsterbryder.

”Der var ikke forventninger derhjemme til, at jeg skulle læse videre. Alligevel tror jeg, at arven fra mine forældre betød, at jeg kastede mig ud i en uddannelse. De havde modet til at bryde op fra deres hjemland og etablere sig her. Det gør man ikke bare lige, det kræver noget, og jeg tror, jeg har fået noget mod og modstandskraft med mig i arv.”

Hvad hun skulle læse, var hun i tvivl om, og hun var også lidt skoletræt.

”På den anden side ville jeg ikke spille tiden, så det endte med, at jeg besluttede mig for at ansøge Jyske Bank. Jeg har altid været mest til tal og økonomi.”

I banken blev hun afklaret om, at det ikke var banklivet, hun ville på den lange bane, og efter to år gik hun i gang med at læse igen.

”Egentlig var jeg mest interesseret i jura, men også i økonomi, så jeg valgte at tage en international HA. Lidt efter lidt fandt jeg frem til, at den bedste måde at forene mine interesser ville være ved at læse cand.merc.aud.”

Spiller med åbne kort

Allerede før hun var færdiguddannet med flotte karakterer, havde hun skrevet kontrakt med det daværende KPMG Danmark. I syv år steg hun i graderne og fik løbende de udfordringer, hun havde behov for.

”Det har jeg fået, fordi jeg har arbejdet for det og tror på at spille med åbne kort. Jeg siger lige ud, hvad jeg mener. Det har fungeret godt for mig.”

Da KPMG Danmark i 2014

fusionerede med Ernst & Young, fik Elife Savas muligheden for at rykke med over i det nye KPMG, der blev dannet derefter.

”Det var en stor beslutning, for det ville betyde, at hele min kundeportefølje blev skiftet, og jeg var meget glad for min stilling. På den anden side fik jeg her muligheden for at arbejde med at etablere en ny revisionsvirksomhed, og det fristede mig. Jeg har noget med at gå efter det svære, det skal ikke være alt for let,” siger Elife Savas, der efter interviewet skal besøge en af sine kunder, Cheminovas afdeling i Hørsholm.

De store kunder kræver, at et helt team af revisorer arbejder sammen for at løse opgaverne, og hun trives med sin ledende rolle:

”Jeg er den, der skal bevare overblikket. Jeg er typisk med til at sætte processen i gang, så tager jeg videre til en anden kunde og arbejder med et andet team der, og vender senere tilbage for at samle op og se, hvordan opgaverne skrider

frem. Den rolle, føler jeg, er meget naturlig for mig – jeg tror, det er en hjælp at komme fra en familie med syv søskende. Det kræver samarbejde.”

Anderkendelsen betyder noget

At hendes kompetencer gav hende en plads blandt årets 100 talenter, er hun meget beæret over.

”Jeg er en ambitiøs person, så det betyder da noget for mig at få den anerkendelse. Nogle siger til mig, at jeg har været heldig, men det er ikke held. Det er hårdt arbejde og timing, og jeg vil gerne nå så langt, som jeg kan i branchen,” siger Elife Savas, der også bruger en del af sin fritid på at holde

**“NOGLE SIGER,
JEG VAR HELDIG.
MEN DET ER IKKE
HELD, DET ER
HÅRDT ARBEJDE OG
TIMING”**

sig fagligt opdateret og dele viden, blandt andet som bestyrelsesmedlem i et insolvensnetværk for kvindelige rådgivere.

På spørgsmålet om, hvorvidt hun stræber efter at blive partner, siger hun, at det er det næste naturlige skridt:

”Det kommer, når det kommer. Det er ikke noget, jeg går og tænker over. Jeg nyder livet – både mit arbejde og min fritid. Jeg er familiemenneske og vil gerne have børn selv,” siger revisoren, der bruger meget tid med nevøer, niecer, søskende og forældre.

”Det er hyggeligt at komme hjem og være sammen med mine forældre efter en arbejdsdag, hvor jeg har haft travlt. De har fokus et helt andet sted end på det, jeg har beskæftiget mig med hele dagen, og det er rart – nogle gange kan jeg hjælpe med noget praktisk, som at køre dem til læge. Eller jeg bager måske småkager med niecer og nevøer. Det er kvalitetstid med mennesker, der betyder meget for mig.” ■



ITU-PROFESSOR:

Det største siden internettet



▲ ROMAN BECK

Den offentlige sektor i Danmark er nærmest designet til at blive *first mover* i blockchain. Den autonome og decentrale teknologi vil ændre verden, mener professor Roman Beck. Og den, der rykker først, kommer til at bestemme.

Af Helle Baaga / Illustration Apoint/Shutterstock / Foto ITU

Du kører i fuld fart ned ad Roskildevej (hvis du ikke for længst har fået en førerløs bil) og er tæt på at komme for sent til et møde. Bilen ryger i en fartfælde, og bøden bliver på 2.000 kroner.

Afregning sker kontant ved *blockchain 1*. Den digitale 'hovedbog', *the ledger*, som den centrale liste af transaktioner hedder på engelsk, kan ved at gennemtrawle en uendelig mængde af decentrale netværk og databaser på brøkdeler af sekunder identificere, hvem der ejer bilen, hvem der kører i den, og hvor bøden skal trækkes, samt autorisere, at beløbet overføres, og godkende, at pengene sendes afsted.

Her kommer det mest opsigtsvækkende: Pengene fordeles i samme sekund efter en nøgle, som politikerne har fastlagt på forhånd: 20 procent til kommunekassen. 30 procent til en konto i hospitalsvæsenet. 10 procent til Trafikstyrelsen. 40 procent til politiet. Den store digitale hovedbog har klarlagt sagsbehandlingen, helt autonomt. Alle – fra bilist til Trafikministeriet – kan tjekke, hvad der er foregået, hvis parterne har adgangsnøgler til hinandens data.

Skræmmende? Nærmest det modsatte, mener ITU-professor Roman Beck, som inden for de sidste par år har lanceret flere initiativer, der skal sende Danmark ind i superligaen af

blockchain-nationer. Han har blandt andet taget initiativ til et dansk blockchain-kompetencecenter, som muligvis åbner allerede i 2017.

For den tyske professor er den offentlige sektor i Danmark nærmest designet til at blive *first mover* i den nye teknologi.

"I har cpr, cvr og masser af offentlige registre. I har et godt digitalt mindset og en høj grad af digital parathed hos borgerne. Her i landet kan et ægtepar blive skilt på nettet med NemID! Nogle af mine tyske kolleger var ved at falde ned af stolen, da jeg fortalte dem det," griner han.

Vil revolutionere samfundet

Det naturlige skridt er at sluse den digitale infrastruktur over på det, der efter hans mening bliver 'det næste internet'.

"Man skal passe på med at misbruge ord som 'game changer' eller 'paradigmeskift'. Men jeg tøver ikke denne gang: Vi har ikke set noget siden internettet, som vil afstedkomme større forandringer end blockchain. Det er et decentraliseret, autonomt selvstyrende miljø, som vil revolutionere vores samfund," siger han og forsætter:

"Men det er ikke en moden teknologi. Nogen skal drive den fremad. Danmark er rigtig godt placeret i feltet – og det mener jeg, fordi jeg er i kontakt med alle de førende forskningssteder på området, siger Roman Beck.

Principperne bag blockchain passer efter hans mening til et skattefinansieret velfærdssamfund, fordi teknologien åbner for gennemsigtighed, retfærdighed og præcision.

Det kan løse en masse skattemæssige problemer i de nye deleøkonomier, fortæller Roman Beck. Hvis Uber stadig eksisterer, når og hvis blockchain for alvor holder sit indtog, kan man fx trække skat direkte via taxa-appen.

Og sidst, men ikke mindst: Blockchain kan flytte data-ejerskab fra stat, kommune, organisationer, banker og forsikringselskaber og levere det tilbage til forbrugeren (se boksen 'Staten kalder e-borgerne' på side 43).

"Dette er for vigtigt til, at vi bare læner os tilbage og venter. De, der rykker først, får afgørende indflydelse på teknologien. Vi bruger stadig nettets allerførste kodesprog, http (hyper text transfer protocol), som fundament for alle vores transaktioner på nettet. Er man med til at definere arkitekturen fra starten, lader man ikke de andre bestemme," siger Roman Beck og fremhæver, at Danmark derfor også skal sikre sig indflydelse, når de internationale standarder for blockchain fastsættes.

“Man skal passe på med at misbruge ord som 'game changer' eller 'paradigmeskift'. Men jeg tøver ikke denne gang”

Roman Beck, professor på ITU

STARTEN ER GÅET

De første offentlige blockchain-cases er ved at tage form.



Tinglysning

Sverige arbejder på at bruge blockchain-teknologi til tinglysning. Potentialet er stort på ejendomsområdet, som er præget af komplekse sagsgange med mange aktører og dokumenter. Udviklingen sker i samarbejde med start-up-virksomheden Chromaway. Løsningen skal reducere manuelle fejl og øge sikkerheden.



Cykeltveri

El-cykler stjæles i stort omfang i Holland. En ny blockchain-løsning giver politi og andre myndigheder adgang til data om ejer, stelnummer og forsikring og til cyklens GPS-position. Politiet kan tage affære med det samme og tjekke, hvor cyklen er, samt om den er stjålet og erstatningsberettiget.



Alle offentlige dokumenter

Dubai vil være global leder inden for blockchain-teknologien. I oktober 2016 annoncerede kronprins Sheikh Hamdan bin Mohammed bin Rashid Al Maktoum, at alle offentlige dokumenter i ørkenstaten efter planen skal ligge på blockchain i 2020. Dubai forventer, at projektet vil gavne alt fra ejendomsmarked og banker til sundhedsvæsen, miljø og turisme. ■

Hav et åbent sind

Offentlige virksomheder skal ikke blive stressede, men absolut heller ikke sidde på hænderne, bekræfter adm. direktør Mark Højgaard fra den danske fintech-virksomhed Coinify. Han peger på, at smarte kontrakter og mikrobetalinger er områder, som de skal holde øje med.

Juridiske processer kan i fremtiden styres via blockchain, og det får betydning for både advokatbranchen og offentlig sagsbehandling.

”Hav et åbent sind, gør jer kloge på blockchain-projekter og inviter

specialister inhouse, for der findes mange forskellige blockchain-protokoller med hver deres funktionalitet,” lyder rådet fra Mark Højgaard.

Meget tyder på, at offentlige myndigheder allerede har læst koden på væggen. Blandt andet var Miljøstyrelsen, Statens IT og SKAT repræsenteret, da IBM i slutningen af januar holdt seminar om offentlige *blockchain use cases*.

SKAT er allerede i gang med at udvikle en prototype på et blockchain-

flow. Første skridt bliver at afprøve teknologien gennem et såkaldt *proof of concept*.

For Jan B. Lillelund, CTO hos IBM, handler blockchain om at undgå, hvad han kalder ’uperfekt, utilgængelig og risikabel information.’

”Man træffer beslutninger på den information, man kender. Hvis informationen er forkert, er beslutningen forkert. Med blockchain bliver risikoen mindre,” siger han. ■

BLOCKCHAIN UNDER LUP

Hvor opstod teknologien?

Blockchain brød igennem i den finansielle sektor som platform under den digitale valuta, bitcoin. Bitcoins kan udveksles uden om banker, fra person til person. Det kræver en infrastruktur, som skaber tillid til, at parterne er dem, som de giver sig ud for at være, at de har tilladelse til at gennemføre transaktionen, og at de kan levere og betale.

Blockchain udgør denne infrastruktur. Systemet kan krydstjekke på tværs af netværk og bekræfte, at data, som parterne angiver, er korrekte. Teknologien kan erstatte tredjeparts-virksomheder, fx banker, der i dag lever af at etablere tillid og udforme kontrakter mellem parterne.

Hvordan fungerer blockchain?

Blockchain er blokke af transaktioner, der kontinuerligt kæder sig sammen og distribueres i ’skyen’. Kæden består af krypterbare data, som før har været lukket inde i siloer på ejernes egne servere. Nu sendes de ud i et slags digitalt flodleje og løber hen, hvor de skal bruges. Hvis systemet skades eller hackes, kan andre netværk springe til og gendanne data.

Den amerikanske blockchain-ekspert Bettina Warburg sammenligner teknologien med Wikipedia, hvor brugerne leverer og fejlretter indhold. Data kan ikke ændres eller slettes – og derfor kan blockchain komme i karambolage med de nye EU-regler om ’retten til at blive glemte.’

Hvilke data kan ligge i en blockchain?

Al form for digitaliseret og krypteret information om fx sundhed, økonomi, forsikring, boliger, biler, lån, udlån, position, vareindkøb og aktivitet på sociale medier.

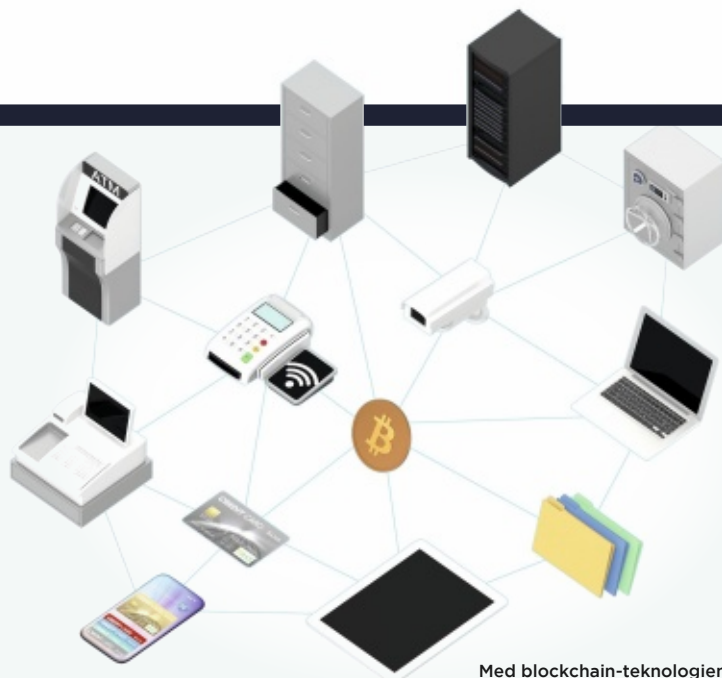
Hvad er fordelene ved at dele data?

I dag har alle organisationer og virksomheder hver deres hovedbog (centrale liste) med informationer. Ved at dele sin hovedbog opnår man adgang til andres data. Det giver nye forretningsmuligheder og mere effektiv sagsbehandling.

Er dette i virkeligheden en ’hypet’ teknologi?

Det er der delte meninger om. 80 procent af verdens banker arbejder i øjeblikket med blockchain-projekter. World Economic Forum forudsiger, at teknologien vil håndtere 10 procent af verdens BNP inden for 10 år.

Men to Harvard-professorer skriver i Harvard Business Review, at de er bekymrede over hypen. Hvis der skal komme en blockchain-revolution, skal en række teknologiske, organisatoriske og samfundsmæssige barrierer først nedbrydes, mener Marco Iansiti og Karim R. Lakhani. ■



Med blockchain-teknologien kan al information udveksles direkte mellem brugerne.

“Hav et åbent sind, gør jer kloge på blockchain-projekter og inviter specialister”

Mark Højgaard, adm. direktør, Coinify

STATEN KALDER E-BORGERNE

Kære Ellen Hansen, vil du lukke os ind i din patientjournal?

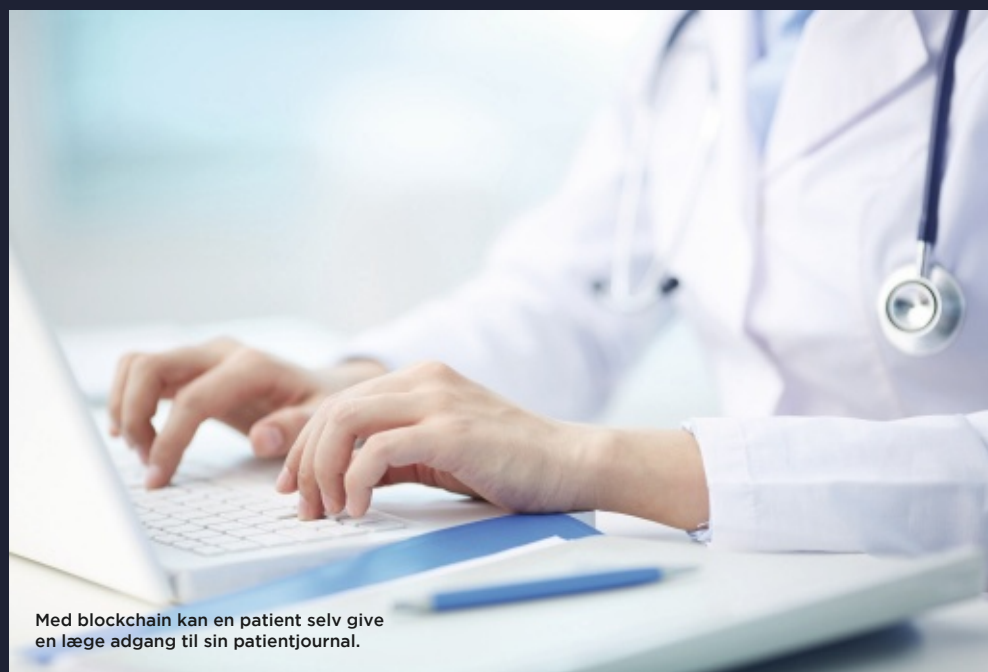
Sådan kan en henvendelse komme til at lyde engang i fremtiden, hvis blockchain holder sit indtog i den offentlige sektor. Teknologien flytter ejerskab af persondata fra stat og kommune til privatpersoner. Derfor kan det fx blive patienterne, der bestemmer, hvem der må se deres e-journal.

Scenariet rummer store muligheder for myndigheder og borgere.

Er du kommet til skade på en skiferie i Frankrig, kan du fx give en fransk læge adgang til at kigge på din danske patientjournal. Bliver du kontaktet af politiet, kan du fx beslutte, at du vil åbne for data om din adfærd på et bestemt tidspunkt, fordi du kan have været vidne til et røveri, da du købte chips i 7-Eleven. De digitale spor kan verificere, at du var i kiosken, hvem du er, hvornår du var der, og at du købte chips.

Men blockchain er også en tilvænningsproces.

”Det er en utrolig spændende tankegang, at hele vores digitale identitet kan ligge på blockchain. Men



Med blockchain kan en patient selv give en læge adgang til sin patientjournal.

at give borgerne kontrollen med egne data kræver, at regeringer tør afgive deres magt,” påpeger adm. direktør Mark Højgaard fra den danske fintech-virksomhed Coinify.

ITU-professor Roman Beck peger på, at også forbrugere skal vænne sig til en ny digital mentalitet.

”Med blockchain følger en masse beslutninger, fx: Vil jeg betale for en blockchain-løsning, hvor Facebook

ikke har rettighederne over mine data? Hvilke led i sundhedsvæsenet skal kunne se hvilke dele af min patientjournal? Det kræver noget at være i kontrol,” siger han.

Derfor er selskaber over hele verden i gang med at udvikle digitale blockchain-avatare, som identificerer og autentificerer os som personer, uden at vi selv behøver løfte sløret for vores data. ■

JORDEN RUNDT

— GLOBALE NYHEDER —

Af Regner Hansen

Iværksættere kan kickstarte arabisk økonomi

Iværksættere kan yde deres til at sparke gang i den matte økonomi i flere arabiske lande, hvor der er lav vækst og høj arbejdsløshed – især blandt de unge. De kan udfordre vanetænkning og bureaukrati.

Det skriver The Economist i en analyse. Men det britiske ugemagasin bemærker samtidig, at det er svært at være en driftig ung arabisk mand eller kvinde med en idé, som måske skal blive til business.

I fx Egypten kan iværksættere ende i fængsel, hvis deres virksomhed bukker under, og de ikke kan betale gælden. Der er nemlig ingen konkurslov. Og i Jordan og Libanon, som erklærer at være glade for iværksættere, betyder en ufleksibel arbejdsmarkedslovgivning og manglende forståelse for iværksætter-fænomenet hos skattemyndighederne, at det er svært at give en ny virksomhed en ordentlig start.

Der er dog lyspunkter flere steder: Statslig deltagelse i garantiordninger, risikovillig investeringskapital og spirende iværksætterklynger. ■



Foto: SPUTNIK/Scampix

PUTIN FÅR GODE RÅD FRA VERDENSBANKEN

Det er velkendt, at den russiske økonomi har været trængt i den seneste årrække – bl.a. på grund af faldende oliepriser. Men nedturen kan vendes, hvis Rusland øger produktiviteten og samtidig spreder sig på flere økonomiske aktiviteter. Samtidig skal landet satse mere på menneskelig kapital (dvs. forskning og uddannelse) samt tjenesteydelser.

Det vurderer Verdensbanken i en ny landerapport om Rusland, som blev lanceret på Gajdar Forum. Det er en russisk platform til udveksling af idéer, der er opkaldt efter Jegor Gajdar, den afdøde russiske økonom, som var premierminister og finansminister under Boris Jeltsin.

Skal økonomien atter være robust, finder Verdensbanken det også nødvendigt, at der bliver god regeringskik, finansiel ansvarlighed og bedre forvaltning af naturressourcerne. Spørgsmålet er så, om Vladimir Putin lytter. ■

Værn om det globale samarbejde!

Verden står over for fem større udfordringer i 2017, og blandt dem er behovet for at styrke og beskytte systemerne om globalt samarbejde.

Det fastslår World Economic Forum (WEF) i forbindelse med lanceringen af *Global Risk Report 2017*.

Der er stadig flere eksempler på, at lande forsøger at trække sig fra internationalt samarbejde, og der er risiko for, at det globale system bliver mere indadskuede, hedder det i rapporten. Trump-sejren i USA og Brexit nævnes specifikt.

De fire andre udfordringer er: At genskabe økonomisk vækst. At reformere markedskapitalismen. At anerkende betydningen af identitet og fællesskab. At håndtere den teknologiske forandring.

Ulighed samt øget social og politisk polarisering forstærker risici, der er knyttet til den skrøbelige økonomiske genrejning og den hastige teknologiske udvikling, vurderer WEF. Rapporten er baseret på input fra næsten 750 eksperter verden over om trends og risici. ■

De mest bekymrende risici ifølge WEF

STØRST SANDSYNLIGHED

- 1 Ekstreme vejrbegebenheder
- 2 Ufrivillig migration i stor skala
- 3 Naturkatastrofer
- 4 Terrorangreb
- 5 Datasvindel eller -tyveri

STØRST EFFEKT

- 1 Masseødelæggelsesvåben
- 2 Ekstreme vejrbegebenheder
- 3 Vandkrise
- 4 Naturkatastrofer
- 5 Fiasko med tilpasning til klimaændringer



Udnyt dine Djøf-medlems- fordele og spar penge

Spar op til
32%*

Ring og få et uforpligtende forsikringstjek og hør om dine attraktive fordele og rabatmuligheder.

Ring **33 55 30 80**.

Vi glæder os til at tale med dig.

02.17. Codan Forsikring A/S, CVR 1052 9638. *Rabatten på 32 % opnås ved tre kerneforsikringer. Læs mere om kerneforsikringer på codan.dk/djoef. Der tages forbehold for trykfejl.

CODAN



”Den traditionelle forventning er, at økonomien vil forbedres som følge af stordriftsfordele, når man lægger små enheder sammen i store, men det er altså ikke tilfældet her,” siger Søren Serritzlew om strukturreformen, der fylder 10 år i 2017, og som bl.a. reducerede antallet af danske kommuner fra 271 til 98.

Reformen var så stor og gennemgribende, at Søren Serritzlews undersøgelser af konsekvenserne har opnået international opmærksomhed.

Reformens demokratiske konsekvenser i de sammenlagte kommuner har Søren Serritzlew og andre danske forskere også undersøgt. Og her er der tilbagegang at spore.

”Kommunesammenlægningerne har overordnet set skadet demokratiet, men det danske lokaldemokrati scorer stadig højt i forhold til andre lande, så der er ikke belæg for at tale om en demokratisk krise,” siger han.

Kommunal stordrift uden besparelser

Strukturreformen fejrer 10-års-fødselsdag. Men det er svært at få øje på markante økonomiske og demokratiske gevinster i de sammenlagte kommuner. Faktisk er der overordnet set tilbagegang at spore, fortæller professor **Søren Serritzlew**.

Af Lars Lønstrup / Foto Kåre Viemose

Danske kommuner har ikke sparet penge som følge af strukturreformen, der for 10 år siden reducerede 271 kommuner til 98, og som i omfang og skala er en af de største i nyere dansk politisk og forvaltningsmæssig historie.

Det viser professor Søren Serritzlew og hans kollegers forskning.

”Ganske vist er der enkeltområder, især inden for administration, hvor de sammenlagte kommuner har haft stordriftsfordele, men de er blevet spist op af udgiftsvækst på andre områder. Og på de store velfærdsområder som skoler, børnehaver og ældrepleje, som tegner sig for langt hovedparten af kommunernes udgifter, er forskellen på, hvordan det efter reformen er gået i de sammenlagte og ikke-sammenlagte kommuner tæt på nul,”

siger Søren Serritzlew, der er professor i statskundskab på Aarhus Universitet (AU).

Dermed prikker Serritzlew og kollegerne, der tæller to danske og en amerikansk professor, hul på et af de primære argumenter for at gennemføre politiske og forvaltningsmæssige omlægninger fra små til store enheder. Hvor den typiske danske kommune før reformen havde mellem 5.000 og 10.000 indbyggere, har den i dag mellem 30.000 og 50.000 indbyggere.

”Den traditionelle forventning inden for samfundsvidenskaben er, at økonomien vil forbedres som følge af stordriftsfordele, når man lægger små enheder sammen i store, men det er altså ikke tilfældet her,” siger Søren Serritzlew.

Ganske vist fandt han i den første undersøgelse sammen med kollegerne Kurt Houlberg, KORA, og Jens Blom-

Hansen, AU (publiceret 2014), at de sammenlagte kommuner realiserede besparelser på 500 kr. pr. borger om året.

”Et godt bud på denne gevinst – som først dukkede op to-tre år efter reformens igangsættelse – er, at der var brug for færre chefer og medarbejdere i administrationen af de nye sammenlagte kommuner,” siger Søren Serritzlew.

Men i hans næste undersøgelse (publiceret 2016), hvor den danske forskertrio blev udvidet med professor Daniel Treisman fra University of California, undersøgte de alle de kommunale udgiftsområder efter kommunesammenlægningerne, og her var resultatet et rundt 0.

Ganske vist var der igen besparelser at finde på de sammenlagte kommuners administrationsudgifter samt på udgifter til vedligeholdelse af veje, »



Søren Serritzlews to undersøgelser af kommunalreformen har fået stor international opmærksomhed.

men på de store velfærdsområder, som udgør 70-80 pct. af kommunernes samlede udgifter, var udgifterne uforandrede. Og på arbejdsmarkedsområdet fandt forskerne ”så kraftige stigninger i de sammenlagte kommuners udgifter, at besparelserne på administration og veje blev spist op,” siger Søren Serritzlew.

Udenlandske medier følger med

Begge undersøgelser er blevet publiceret i toneangivende internationale tidsskrifter, og det skyldes, at den danske strukturreform af flere grunde er temmelig enestående i international sammenhæng.

”Der er tale om en sjældent stor reform, ikke bare i dansk, men også i international sammenhæng. Derfor er effektmålinger af reformen interessante for folk med interesse for politik og forvaltning, også i andre lande,” forklarer Søren Serritzlew.

”I de fleste andre lande ville det være svært for en central magt at lave hele strukturen for den offentlige sektor om, sådan som der reelt var tale om.

Ud over at de fleste kommuner blev lagt sammen med en eller flere andre kommuner, blev 14 amter nedlagt og erstattet af fem nye regioner, og samtidig blev opgavefordelingen mellem kommuner og regioner ændret, så kommunerne overtog opgaver, som før reformen havde ligget i amterne. I de fleste andre lande ville der simpelthen have været for mange aktører, der kunne sige nej og lægge hindringer i vejen for så stor en reform.”

Men ikke i Danmark, hvor reformen blev vedtaget politisk af den daværende VK-regering og Dansk Folkeparti, og hvor daværende indenrigs- og sundhedsminister Lars Løkke Rasmussen (V) sammen med sine embedsmænd stod i spidsen for sammenlægningen. I et

nyligt interview med Altinget siger den tidligere departementschef i Indenrigs- og Sundhedsministeriet, Ib Valsborg, at det efter hans opfattelse var den ændrede opgavefordeling mellem regioner og kommuner, ”der kunne overbevise mange i kommunerne om, at det var værd at være med.”

En anden årsag til den udenlandske

“Der er ikke tale om demokratisk krise, men om et skridt i den forkerte retning”

interesse for forskningen i den danske strukturreforms konsekvenser er, at 32 kommuner gik fri af sammenlægningen, mens de resterende 239 kommuner blev kogt ned til 66 nye sammenlagte kommuner.

”Som forskere har vi på den måde fået en kontrolgruppe på 32 kommuner og kan dermed undgå, at de løbende forandringer i priser og serviceniveau, som uundgåeligt vil opstå hen over årene, kan påvirke vores måling af sammenlægnings-effekterne”, forklarer Søren Serritzlew.

Afstanden til politikerne vokser

Ligesom en række andre danske forskere har Søren Serritzlew også undersøgt de demokratiske konsekvenser af strukturreformen, når små politiske og forvaltningsmæssige enheder omdannes til store enheder.

”Vores undersøgelse blev foretaget kort efter reformens ikrafttræden og publiceret i 2011, og den viste en ret dramatisk forringelse af borgernes opfattelse af deres egne muligheder for at præge de kommunalpolitiske beslutninger i de sammenlagte kommuner. Den negative effekt voksede i takt med kommunens størrelse, og på den baggrund tolkede vi resultatet som en permanent negativ demokratisk effekt af, at afstanden mellem borgere og politikere blev større med strukturreformen,” siger Søren Serritzlew.

Undersøgelsen, som han foretog sammen med professor David Dreyer Lassen fra Københavns Universitet, viser et markant fald i borgernes politiske selvtillid, som handler om deres egen tro på, at de vil være i stand til at få indflydelse på de lokalpolitiske beslutninger. Faldet var så markant, at det svarer til forskellen på den politiske selvtillid hos henholdsvis højtuddannede og lavtuddannede, som

traditionelt er meget stor.

”Der er dog lavet en undersøgelse nogle år senere (publiceret i 2013) af Sune Welling Hansen, Syddansk Universitet, som fandt et markant mindre fald i borgernes politiske selvtillid. Så min samlede vurdering er, at der er sket et fald, men at det er svært at sige præcist hvor stort,” siger Søren Serritzlew.

Ud over tidsforskellen var de to undersøgelses design heller ikke helt identisk.

”Så forskellen på vores resultater kan både skyldes, at de måler på lidt forskellig måde, at den demokratiske effekt af strukturreformen er aftaget med årene – eller en kombination af de to årsager,” siger Søren Serritzlew.

Andre danske studier har undersøgt de demokratiske effekter af strukturreformen på følgende kriterier: Borgernes viden om politik, der er uændret efter reformen. Borgernes valgdeltagelse, som er svagt faldende efter reformen. Og endelig borgernes tilfredshed med de politiske beslutninger, som kommunalbestyrelsen i deres kommune træffer, hvor der ligeledes er svag tilbagegang at spore. Ingen af demokratiundersøgelserne viser positive effekter af strukturreformen, sammenfatter Søren Serritzlew.

”På den baggrund man man konkludere, at kommunesammenlægningerne overordnet set har skadet demokratiet, men at effekten er begrænset. Det danske lokaldemokrati scorer stadig højt i forhold til andre lande, så der er ikke belæg for at tale om en demokratisk krise som følge af sammenlægningerne, men man kan godt tale om reformen som et skridt i den forkerte retning rent demokratisk,” siger han.

Implementering gik smertefrit

Med den viden, vi har i dag, skulle man så ikke bare have ladet være med at lave den strukturreform?

”Det er mere et politisk spørgsmål, for der kan være andre formål med reformen end økonomiske stordriftsfordele og fortsat velfungerende lokaldemokrati. Et af de argumenter, der vejede tungt i bl.a. Strukturkommissionens argumenter for en reform, var muligheden for øget faglig bæredygtighed i de sammenlagte kommuner. Ifølge fortalerne for reformen havde især de mange små kommuner svært ved at oparbejde den fornødne faglige ekspertise i deres interne administration og i deres service til borgerne,” svarer Søren Serritzlew.

Om kommunerne overordnet set har styrket deres faglige bæredygtighed med strukturreformen er imidlertid svært, måske umuligt at undersøge, mener han.

”Faglig bæredygtighed var en af nøglebegrundelserne for reformen, men det var efter min mening ret vagt, hvad der lå i det, og derfor er det også svært at undersøge.”

Afslutningsvis peger Søren Serritzlew på, at ”selve implementeringen af reformen gik forbløffende let og smertefrit.”

”Der var jo tale om en ekstremt stor organisatorisk ændring, hvor man lagde store, komplekse organisationer sammen i en helt ny organisatorisk struktur med nye administrative og politiske ledelser. Og det vel at mærke uden at det – i forbindelse med selve sammenlægningerne – har resulteret i alt for mange problemer. Det er ganske imponerende og tjener de kommunale embedsmænd til ære.” ■



SØREN SERRITZLEW

- 41 år.
- Cand.scient.pol. 2000, Aarhus Universitet (AU).
- Ph.d i Offentlig Forvaltning 2004 (AU).
- Professor ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.
- Har tidligere været lektor og adjunkt på Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.
- Har de seneste år arbejdet med forskningsprojektet 'Improving Public Service Provision', der er finansieret af Det Frie Forskningsråd.

/ LÆS MERE:

Jens Blom-Hansen, Kurt Houllberg, Søren Serritzlew, Daniel Treisman (2016): 'Jurisdiction Size and Local Government Policy Expenditure: Assessing the Effect of Municipal Amalgamation'. American Political Science Review, 110(4): 812-831.

David Dreyer Lassen & Søren Serritzlew (2011): 'Jurisdiction Size and Local Democracy: Evidence on Internal Political Efficacy from Large-scale Municipal Reform'. American Political Science Review, 105(2): 238-258.

Sune Welling Hansen (2016): 'Hvordan gik det med lokaldemokratiet?'. Politik, 19(2): 78-94.

Bas Denters, Michael Goldsmith, Andreas Ladner, Poul Erik Mouritzen & Lawrence Rose (2014): 'Size and Local Democracy'. Edward Elgar Publishing.

Fakta om kommunalreformen 2007

	FØR REFORM	EFTER REFORM
Antal kommuner	271	98
Andel af kommuner med under 20.000 indbyggere	76 pct.	7 pct.
Gennemsnitlig indbyggerantal	Ca. 20.000	Ca. 55.000

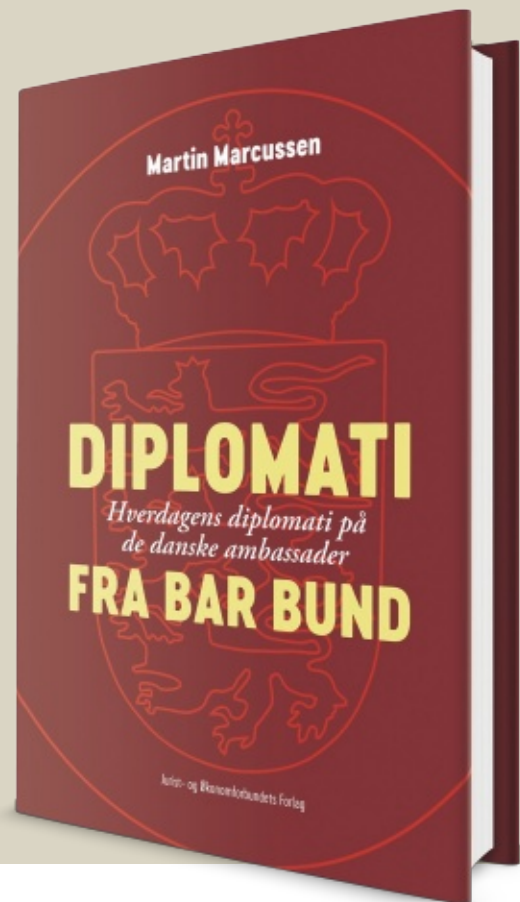
Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet: 'Kommunalreformen – kort fortalt'.

BOGREOLEN



Mere rugbrød end Ferrero Rocher

Den danske diplomat sidder med sin pc i en hotellobby nær ækvator og skal på få måneder have en ny ambassade klar til det første ministerbesøg. En ny bog giver indblik i hverdagens diplomati ude på de danske ambassader.



Af Ole Egberg Mikkelsen

Hvad laver de danske diplomater egentlig, og hvilke krav stiller det til deres kompetencer? Hvordan styres en global organisation med enheder verden over, og hvordan klarer dansk diplomati sig i forhold til sammenlignelige lande? Det er der gode og overbevisende svar på i professor Martin Marcussens nye bog om 'Diplomati fra bar bund'.

Titlen skyldes, at bogen har særligt fokus på, hvad der sker, når Danmark åbner nye repræsentationer, som det i de seneste år er sket i Filippinerne, Columbia og i Nigeria. Studiet af 'greenfield diplomacy' bidrager ikke mindst til at forstå, hvordan etableringen af en ny ambassade med ét løfter dansk interessevaretagelse i værtslandet til et helt andet niveau.

Men bogens sande styrke ligger i den jordnære og realistiske skildring af hverdagen på de danske ambassader. Det er stort set ukendt land for offentligheden, og Marcussen har været vidt omkring: Fra de bonede gulve i Washington DC til ambassaden i Kabul med granatnedslag i baggrunden.

Han har studeret dansk interessevaretagelse både i stærkt institutionaliserede beslutningssystemer i EU og FN og i uigennemsigtige, uforudsigelige og nogle gange også usikre om-

givelser i udviklingslande og vækstøkonomier. Marcussen har talt med både chefer og danske og lokalt ansatte medarbejdere samt andre landes diplomater, lokale erhvervsfolk og andre iagttagere af dansk diplomati.

Og lad det være sagt med det samme: Baseret på Marcussens fremstilling er der ikke meget Ferrero Rocher over hverdagens diplomati på de danske ambassader. Rugbrødsdiplomati er nok en mere rammenende betegnelse.

Høje krav til få ansatte

Danmark kæmper i mange sammenhænge i en højere vægtklasse, end vores størrelse berettiger til, selv om danske repræsentationer gennemgående er mindre og har færre udsendte end mange sammenlignelige lande. Til gengæld varetager ambassaderne hele spekteret af danske interesser, hvad enten det er politiske interesser, eksportfremme, borgerservice eller udviklings samarbejde. Det er fremmende for effektiviteten og gennemslagskraften.

Bogen viser også, at ambassaderne som mange andre dele af den danske forvaltning er præget af krydspresset mellem offentlighedens forventninger og faldende ressourcer og samtidig er genstand for styring, løbende kontrol og evaluering. Der er



OM ANMELDEREN OLE EGBERG MIKKELSEN

Ole Egberg Mikkelsen er cand.scient. pol. og siden august 2016 ambassadør i Warszawa. Han har tidligere været chef for Udenrigsministeriets Center for Borgerservice og Kommunikation, ambassadør i hhv. Ankara og Damaskus og har desuden virket som ekstern lektor i international forvaltning på Københavns Universitet.

resultatkontrakter, tidsregistrering, performancekrav, indtjeningskrav på eksportfremmeområdet og medarbejder-tilfredshedsundersøgelser.

Og da hovedparten af de danske ambassader efterhånden kun har ganske få diplomater – på mange repræsentationer er der i dag kun en eller to udsendte – stiller det ifølge Marcussen særlige krav til diplomaten. Vedkommende skal være generalist i bredeste forstand og beherske det klassiske diplomati, det økonomiske diplomati, borgerserviceområdet og eventuelt også udviklingsdiplomati – og samtidig være en effektiv formidler, der, uanset platform eller publikum, skal kunne formidle og fremme danske synspunkter i den lokale kontekst. Vedkommende skal desuden være en god personaleleder der kan få et multinationalt team til at spille godt sammen og samtidig være praktisk og operativt anlagt.

Hvis den danske diplomatiske indsats i et land indledes med en ambassadeetablering, er der ifølge Marcussen i ekstrem grad behov for alle disse kompetencer. Han introducerer det rammende begreb 'entreprenør-diplomaten', som starter helt fra bar bund i en hotellobby med en pc og så ellers går i gang med at skaffe lokaler, hyre personale osv. – typisk med ministerbesøg og erhvervsdelegation lige om hjørnet.

For en praktiker i udenrigstjenesten som denne anmelder er det naturligtvis glædeligt, at Marcussen konkluderer, at den danske udenrigstjeneste både på individniveau og som institution er særdeles lydhør og responsiv. Men han påpeger også, at udenrigstjenesten er en presset organisation som følge af de faldende ressourcer, og han stiller spørgsmålet, om kapaciteten til at gennemføre strategiske analyser, tilpasse sig ændrede vilkår og udvise kreativitet fortsat vil være til stede i udenrigstjenesten.

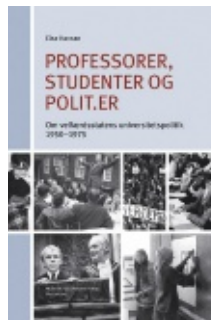
Det er et yderst relevant spørgsmål. Danmark står aktuelt over for store udenrigspolitiske udfordringer, bl.a. som følge af politiske forandringer i en række nærtstående lande. Der er derfor mere end nogensinde før behov for strategisk tænkning, tilpasningsevne og kreativitet i udenrigstjenesten. Heldigvis virker den set inde fra i dag bedre rustet på disse punkter, end jeg har oplevet gennem næsten 30 års tjeneste. Tænk fx på idéen om en digital ambassadør, der skal pleje forbindelse til multinationale teknologigiganter som Google, Apple og Microsoft.

Jeg vil på det varmeste anbefale bogen til alle, der ønsker at gå bag om myterne og få et empirisk baseret indblik i, hvad der sker ude i diplomatiets frontlinje. Det gælder, hvad enten man er folkevalgt, journalist, forsker, studerende eller blot som almindelig samfundsborger er interesseret i, hvordan en helt særlig del af den danske offentlige forvaltning fungerer i praksis. ■

'Diplomati fra bar bund'
Af Martin Marcussen, Djøf Forlag.

OM FORFATTEREN

Martin Marcussen er professor i international forvaltning ved Institut for Statskundskab, Københavns Universitet. Han har skrevet flere bøger om bl.a. international forvaltning.



Universiteter for folket

Velfærdssamfundets opbygning fik fra starten af 50'erne til begyndelsen af 70'erne store konsekvenser for de danske universiteter. Fra 1953 til 1970 voksede studentertallet fra 6.600 til 35.000. Udviklingen tog for alvor fart, da universiteterne i 60'erne blev politisk pålagt at optage alle egnede ansøgere på trods af advarsler om, at de høje studentertal ville umuliggøre undervisning som hidtil.

Professorer, studenter og polit.er skildrer de magtkampe, der udspillede sig mellem velfærdsstatens idealer om lighed og demokrati og universiteternes principper om akademisk frihed. Spillerne var professorerne, de studerende og cand.polit.erne, og sidstnævnte fik stadig større indflydelse i perioden.

Udgangspunktet for analysen af de universitetspolitiske diskussioner er arkivstudier af materiale fra bl.a. udvalg under Undervisningsministeriet, som ikke tidligere har været anvendt i videnskabeligt arbejde. ■

'Professorer, studenter og polit.er'
– om velfærdsstatens universitetspolitik 1950-1975'
Af Else Hansen, Museum Tusulanums Forlag.



Leder, kend din kultur!

Hvordan kan en offentlig leder afkode og udvikle den kultur, der findes i afdelingen eller organisationen? Det er temaet for en aktuel bog, hvis datamateriale er indsamlet fra en række offentlige arbejdspladser.

Som ny leder vil man sjældent komme til en kultur, som skal bygges op fra grunden. I stedet gælder det om at pejle sig ind på den arbejdskultur, som allerede er etableret. Kulturen kan have både fordele og ulemper, som lederen skal identificere.

Bogen er inddelt i tre afsnit. Det første beskæftiger sig med, hvad kultur er, og hvorfor kulturbegrebet er centralt for moderne ledelse. Det andet beskriver, hvorfor et solidt kendskab til den herskende kultur er forudsætningen for, at lederen kan træffe de rette strategiske beslutninger. Bogens sidste del rummer anvisninger på, hvordan lederen kan arbejde med kulturen, herunder konkrete øvelser samt interviews med ledere, der har arbejdet med kulturforandring. ■

'Ledelse af organisationskultur'
Af Mette Møbjerg Madsen, Hans Reitzels Forlag.

DJØF BOLIGMARKED

BOLIGER & FERIEBOLIGER

Sælg, byt og udlej boliger og ferieboliger i Djøfbladet og på djoefbladet.dk.

Send din tekst via djoefbladet.dk/boligsiden, gerne med foto af boligen. Teksten må fylde op til 300 tegn inkl. mellemrum. Billeder bør være på mindst 1 MB. Kun en mindre andel af annoncerne bliver vist i bladet, mens alle kommer med på djoefbladet.dk. Tilbuddet gælder kun for medlemmer af Djøf.



Kretahus med sjæl udlejes

En totalrenoveret bolig fra 1865 i den lille landsby Kokkino Chorio på halvøen Apokoronas på Kretas nordkyst ca. 40 km øst for lufthavnen i Chania er ledigt i følgende perioder i sommeren 2017 - fra 26. maj til 12. juni, fra 12. juli til 21. juli og fra 19. august til 3. september. Husene kan fint rumme 8 personer, og huslejen er 500 kr. pr. døgn + 50 euros til slutrengøring. Hovedhuset er i 2 plan og indeholder stue med brændeovn, åbent køkken, 2 soveværelser, 2 badeværelser og 2 balkoner med udsigt til Soudabugten og de hvide bjerge. Adskilt fra hovedhuset ligger et annek, som er en fuldt monteret selvstændig bolig med køkken og bad. I husene er alle moderne bekvemmeligheder, herunder trådløst internet. Der er en dejlig have ved husene. Kontakt: rb@ruthbek.dk Telefonnr.: 44996535 eller 29886746

Byhus i Sydfrankrig. Smuk natur og aktiv ferie

I byen Lasalle i det naturskønne bjergområde Cevennerne kan I leje vores lille, smukt beliggende byhus. Huset ligger ud til områdets flod Salindrique og til Lasalles bygade med dens cafeer og forretninger. Lasalle ligger i udkanten af Cevennerne som er et natur-om bjergområde, der har status af nationalpark. Området giver gode muligheder for en aktiv ferie med vandreture, rafting i områdets floder og cykling på bjergveje og stier. Der er også mange kulturoplevelser og oplevelser for børnefamilier. Huset har køkken og opholdsstue med udgang til balkon med udsigt til flod og landskab. På øverste etage er der to soveværelser med fire sengepladser og separat bad og separat toilet. Ud mod floden har huset en lille

have og en stor terrasse med udsigt. Der er adgang til floden med bademuligheder. Yderligere oplysninger herunder om pris kan findes på vores hjemmeside www.fransk-ferie-byhus.dk. Kontakt: ivar.koed@privat.dk Telefonnr.: 20188169

Bargemon/Claviers - Provence

Charmierende byhus udlejes. Huset er et oprindeligt middelalderhus på 110 m² fordelt på 4 etager, heraf 3 soveværelser og 2 badeværelser. Huset har sydvendt tagterrasse med en fantastisk udsigt over dalen. Oplev stemningen i idyllisk landsby blandt vinmarker og olivenlunde. Mange seværdigheder og muligheder for aktiviteter i området. 4-6 personer. DKK 2.500 - 4.500 pr. uge. Kontakt: info@provencebyhus.dk Telefonnr.: 29234345

Smukt sommerhus med 270° panorama havudsigt, Fuglso, Mols

Meget smukt indrettet, og højtbeliggende sommerhus fra 2003 med boligareal på 119 m² åbnes nu for udlejning i forår/sommer 2017. Suveræn havudsigt på 270° over Ebeltoft Vig, Begtrup Vig og Helgenæs. 250 m til flot østvendt strand, men også kort afstand til vestvendt strand. 5 min. til Mols Bjerge med mange smukke gå- og cykelstier. Se foto m.m. på www.molshytten.dk. Kontakt: sref@eaaa.dk Telefonnr.: 72286232

Spændende, præsentabel villa mellem Næstved og Vordingborg

Gulstenschus m. rødt tegltag i Lundby. Gåafstand til børneinstitution, skole, lægehus, apotek, bibliotek og station (timedrift til København). 5 km til motorvej. Hus 343 m² +135 m² kælder + 67 m² garage. Grund 1650 m². Opført 1936/1960 til dyrlægebolig/klinik. Velholdt. Energiruder m.m. Pris: 2.695.000 kr. Kontakt: gug@mail.tele.dk Telefonnr.: 2044 2407

CODAN

Saml dine forsikringer og få 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

* Rabatsatserne gælder kerneforsikringer, dvs indboforsikring, husforsikring, bilforsikring, ulykkesforsikring, fritidshusforsikring og lystbådforsikring med kasko.

02.17. Codan Forsikring A/S, CVR 1052 9638.



Skal vi også have dit jobskifte med på listen? Så opdatér dine oplysninger på mitdjoef.dk

OFFENTLIGE

Andreas Lau
Scient.adm.
Fra Københavns Kommune, Socialforvaltningen
Til Økonomikonsulent Rødovre Kommune

Anne Kristine Glinsvad
Jura
Fra Syddansk Universitet (Stuedsted)
Til Fuldmægtig Skatteankestyrelsen

Anne-Sofie Lund
Merc.kom.
Fra Jobsøgende
Til Kommunikationskonsulent Høje-Taastrup Kommune

Benjamin Haslund-Krog
Scient.pol.
Fra Finansministeriet
Til Specialkonsulent Sundheds- og Ældreministeriet

Kathrine Oddershede
Oecon.
Fra Jobsøgende
Til Økonomikonsulent Samsø Kommune

Randi Munk
Merc.-jur.
Fra H. Lundbeck
Til Fuldmægtig Lægemiddelstyrelsen

PRIVATE

Agnethe Vinther Thorsen
Merc.-jur.
Fra Aalborg Kommune
Til Legal Assistant GomSpace

Ammad Ismail Naseem
Merc.-jur.
Fra Jobsøgende
Til Tax Consultant Ernst & Young Danmark

Birgitte Ettrup
Scient.soc.
Fra Dansk Retursystem
Til Ejer og chefkonsulent Circle Development

Britta Marie Mørk Johansen
Techn.soc.
Fra Arbejdstilsynet Landskronagade
Til Konsulent Dansk Byggeri

Camilla Roth
Merc.
Fra Jobsøgende
Til Change Manager DSV

Charlotte Ernst
Jura
Fra Rambøll Management Consulting
Til Advokat, Business Development Manager Netcompany

Christine Bille
Scient.soc.
Fra Den Danske Europabevægelse
Til Sekretariatsleder Boligforeningen 3B

Christoffer Stensdal
Jura
Fra Københavns Universitet (Stuedsted)
Til Advokatfuldmægtig Gorrissen Federspiel Advokatpartnerselskab

Daniel Nielsen
Merc.
Fra JP / Politikens Hus
Til Digital project manager Modern Times Group MTG

Elizabeth Cray
Jura
Fra Ankestyrelsen
Til Advokatfuldmægtig Andelsbo v/Hanne Menne og Nina Pagh

Iben Dupont
HA
Fra Udenrigsministeriet
Til Controller Folkekirkens Nødhjælp

Jakob Dorph Broager
Journalistik
Fra Public Intelligence
Til Udviklingskonsulent Marselisborg - Center for Udvikling, Competence & Viden

Jane Søgård Hansen
Mag.
Fra Professionshøjskolen Metropol
Til Seniorkonsulent Mannaz

Lars Bo Pedersen
Techn.soc.
Fra Jobsøgende
Til Programchef Foreningen NLP

Lasse Grimstrup
Jura
Fra Bech-Bruun
Til Advokat MT Højgaard

Mette Flink Sørensen
Jura
Fra DAHL Advokatpartnerselskab
Til Advokat Patrade

Peter Hauge Jensen
Scient.
Fra Odense Kommune
Til Konsulent Strand & Donslund

Thea Askjær Hass
Jura
Fra Ungdommens Røde Kors
Til Direktør Spejderne

PRIVATE/HALVOFF. INST.

Helle Thue Berg Johansen
Jura
Fra Kommissarius ved Statens Ekspropriationer i Jylland
Til Jurist Midttrafik

Mette Dall Nielsen
HA-Jur.
Fra Aarhus Universitet (Stuedsted)
Til Jurist Energinet.dk

Læste græsk i seks år – nu er han spindoktor

På universitetet studerede han klassisk græsk. Dengang anede **Søren Poul Nielsen** ikke, at det skulle føre ham til magtens centrum, hvor han for nylig er blevet særlig rådgiver.

Af *Sebastian Stave Sjöberg* / Foto *Jacob Nielsen*

Kabalen over de nye ministre var lige blevet lagt i slutningen af efteråret, da telefonen ringede hos Søren Poul Nielsen. Den nye undervisningsminister, Merete Riisager (LA), var i røret og spurgte, om han ville være hendes særlige rådgiver. Han sagde ja.

? Du har læst græsk, så hvordan er du blevet særlig rådgiver?

”Jeg afsluttede min uddannelse med et praktikforløb og skrev til en folketingspolitiker, om jeg ikke skulle i praktik hos hende. Hun mente heldigvis også, det var en god idé. Hun hedder Lene Jensen og var forskningspolitisk ordfører for Socialdemokraterne, så der blev jeg introduceret til uddannelsespolitik og har siden kun haft stillinger inden for feltet, senest som uddannelsesleder på Metropol, som jeg forlod, da jeg sagde ja til undervisningsministeren.”

? Hvorfor sagde du ja?

”For det første har jeg stor faglig respekt for Merete. Hun ved, hvad hun taler om. For det andet var det bare sådan en situation, hvor jeg tænkte, at den her mulighed får jeg kun én gang i livet. Jeg havde et job, jeg var vildt glad for, men nogle gange må man tage telefonen, når universet kalder, og det var det, jeg gjorde.”

? Din baggrund er atypisk – tænker du over det?

”Ja, det første, jeg sagde til Merete, var, at jeg jo ikke har nogen presse- eller public affairs-baggrund, og hun svarede, at det heller ikke var det, hun havde

brug for. Merete havde behov for én, der vidste, hvordan uddannelserne er strikket sammen, og som derfor kunne gå med ind i maskinrummet. Der skal man huske, at den her rolle er så ekstremt individuel, fordi det ikke er en stilling, man søger, men en stilling man bliver valgt til af ministeren.”

? Kan du bruge din uddannelse til noget i jobbet?

”Græsk kan jeg selvsagt ikke bruge i mit arbejde, men jeg fokuserede særligt på antik og moderne retorik, og jeg tror ikke, man kan overvurdere, hvor vigtigt det er, hvordan man taler om tingene. Der ved jeg i kraft af min uddannelse en masse om, hvordan man opbygger argumenter, og hvordan man kan få sine budskaber frem på en hensigtsmæssig måde.”

? Hvordan bruger du den viden?

”Det er bl.a. at huske afsenderen. Jeg rådgiver en liberal minister, og det skal afspejles i måden, hun taler om sit område på, og det kan jeg hjælpe med. Et eksempel kunne være: ’En uddannelse er vigtig, fordi den giver dig muligheder i livet.’ Det er liberalt og afspejler en anden politisk tanke end fx ’en uddannelse er vigtig, fordi virksomhederne har brug for arbejdskraft.’”

? Du er cand.mag., så hvorfor er du egentlig djøfer?

”Det var et valg, jeg tog, da jeg afsluttede min uddannelse. Jeg syntes egentlig bare, at Djøf passede bedre til mit temperament og min måde at se arbejdsmarkedet på.” ■



SØREN POUL
NIELSEN

- **2006** Cand.mag. i klassisk filologi og retorik fra Københavns Universitet.
- **2007-2009** Konsulent på Danmarks Evalueringsinstitut.
- **2010-2016** Uddannelsesleder på Professionshøjskolen Metropol.
- **2016-** Særlig rådgiver for undervisningsminister Merete Riisager (LA).



På væggen bag Søren Poul Nielsen hænger fotos af de tidligere undervisningsministre.

Vær med i dialogen om offentlige arbejdspladser

Følg Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig, på Facebook. Her deler hun sin viden og holdninger og går i dialog om, hvad der foregår på de offentlige arbejdspladser.

Find Sara Vergo på Facebook: facebook.com/saravergo/



Arrangementer og workshops til dig

Her får du et udvalg af, hvad du kan deltage i det næste stykke tid. Der er rig mulighed for at blive inspireret, få ny viden og møde andre medlemmer. Se mere, og tilmeld dig på djoef.dk/kalender

Personlig branding

24. februar kl. 16-20
København

Wammen og Sørensen – økonomiske udfordringer vs. politiske realiteter

27. februar kl. 17-19.30
Aarhus

Kortlæg og brug dit netværk i jobsøgningen

28. februar kl. 9.30-12
København

Jobsamtalen

28. februar kl. 13-14
København

På date med it-branchen – kom, og se jobmulighederne

28. februar kl. 17-19.30
Aarhus

Succes med LinkedIn

1. marts kl. 8.30-10
Aarhus

Forandringsledelse uden forandringslede

3. marts kl. 8-10
Aarhus

6. marts kl. 14-17
Aalborg

Jobsøgning – sådan gør du

7. marts kl. 17-20
København

Succes med LinkedIn for jobsøgende

8. marts kl. 9-12
København

Succes med LinkedIn

13. marts kl. 17-19
København

Cv og ansøgning

14. marts kl. 10-12
København

Jobsøgning i udlandet

14. marts kl. 13-14
København

Jobsøgning – sådan gør du

15. marts kl. 10-15
Aalborg

Grundlov, menneskerettigheder og EU – er dommerne aktivister?

15. marts kl. 17-20
København

Hvilke arbejdsopgaver løser du som nyuddannet?

21. marts kl. 16.30-19.30
København

Boost din karriere – kend din markedsværdi

23. marts kl. 9-12
Aarhus

Samarbejde med Grønland – hvordan?

23. marts kl. 17-20
København

Opsøgende virksomhedskontakt med fokus på mindre virksomheder

28. marts kl. 10-12
København

Introduktion til rekrutteringstest

29. marts kl. 17-20
København



Klar til et jobskifte?

I Djøf kan du få viden, inspiration og gode råd om dine karrieremuligheder.

Vil du videre i din karriere, kan du finde jobannoncer på Djøfs jobunivers og oprette en jobagent. Du finder tips og gode råd på djoef.dk om cv, ansøgning og jobsamtale. Når du er klar til at skrive under på en kontrakt, læser vi den gerne igennem. Husk også at holde øje med kalenderen på modsatte side, hvor du finder mange arrangementer og workshops, der er rettet mod jobsøgning.

Find inspiration her:

djoef.dk/nytjob

jobunivers.dk

djoef.dk/loenforhandling

djoef.dk/loenforhandlingskurser

djoef.dk/feedback

djoef.dk/tjecdinkontrakt

Afsted på praktik- eller studieophold

Et praktik- eller studieophold i udlandet giver dig plusser på cv'et og kufferten fuld af spændende oplevelser. Kom til arrangementet 'Studieliv i udlandet', hvor du får tips til legatsøgning, møder studerende, der allerede har været ude, og bliver opdateret på de forskellige ordninger om udlandsophold.

Kom til et arrangement tæt på dig:

27. februar kl. 14-16.45, Odense

28. februar kl. 16-18.45, Aarhus

1. marts kl. 16-18.45, Aalborg

2. marts kl. 16-18.45, København

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



Du kan nå det endnu

Kom med dit input til OK18

Det er nu, vi samler forslag til krav ind til OK18. Er du medlem af Djøf Offentlig eller Offentlige Chefer, kan du gå ind på hjemmesiden djoef.dk/OK18, hvor der er plads til dine kommentarer og forslag. Sidste frist er den 28. februar.

Det er din og min hverdag, vi forhandler om.

OK18

Djøfs kurser og uddannelser

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



Fordi din kommunikation er vejen

Ledelseskommunikation

Du fremmer motivation og trivsel, når du med personlig og inspirerende kommunikation trænger klart igennem til dine medarbejdere.

> Opstart 24. april 2017

Rådgiveruddannelsen

Professional Advisor

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

> Opstart 25. april 2017

Djøfs kommunikationsuddannelse

Arbejd strategisk med din kommunikation. Du styrker med et praktisk afsæt din skriftlige og mundtlige formidling.

> Opstart 21. marts 2017

Faciliteringsuddannelsen

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

> Opstart 7. april 2017

Når offentlig økonomi er dit fokus

Offentlig controlleruddannelse

Med god forståelse og økonomiske styringsredskaber skaber du resultater i samspil med organisationen i den offentlige sektor.

> Opstart 20. marts 2017

Contract Manager-uddannelsen

Lær at udvikle kontrakter og relationen mellem kunde og leverandør. Du får praktisk træning i alle dele af contract manager-rollen.

> Opstart 29. marts 2017

Når du vil lære at tænke nyt

Out of the box thinking

Se nye muligheder med metoder og tankesæt, der frigiver kreativitet, ideudvikling og initiativlyst.

Skab mere med det samme.

> Opstart 3. april 2017

Scenariemetode og megatrends

Bliv fremtidsforsker for et par dage, og lær en metode, der inddrager fremtidens usikkerheder og kvalificerer nutidens valg.

> 6. april 2017

Se alle kurser på djoef.dk/kurser

260+

DANSKE STILLINGER
PÅ JOBUNIVERS.DK

Inspiration til din karriere

Find dit nye job og opret
din egen jobagent på
jobunivers.dk

FINANS/FORSIKRING/BANK/ØKONOMI/REGNSKAB/HR OG PERSONALE
IT/WEB/LEDELSE/ADMINISTRATION/ANALYSE/FORSKNING/JURA
MEDIER/UNDERVISNING/KOMMUNIKATION/KONSULENT/SAMFUND
KULTUR/RÅDGIVNING/POLITIK/MILJØ/SALG/MARKETING/SUNDHED

MUUSMANN

ORGANISATIONSANALYSER – LEDELSESUDVIKLING – REKRUTTERING

■ Vi **siger**, hvad vi ser

■ Vi **ved**, hvad vi taler om

■ Vi **bliver**, til det virker

Telefon 70 11 20 22 ■ www.muusmann.com

260+

DANSKE STILLINGER PÅ **JOBUNIVERS.DK**

FIND DIT NYE JOB OG OPRET DIN EGEN JOBAGENT

Egedal Kommune, Bo- og Aktivitetscenter

Teamleder

DTU

Konsulent

Beskæftigelsesministeriet

Afdelingschef

Beskæftigelsesministeriet

Akademiker

Movia

Controller

Dansk Sundhedssikring

Medarbejder

Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Stud.jur.

Kammeradvokaten

Jurist

Bech-Bruun

Advokatfuldmægtige

Accura

Advokat

Gorrissen Federspiel

Jurist

Lett Advokatfirma

Jurist

Kromann Reumert

Jurist

Horten

Jurist

Region Syddanmark, Regionshuset

Koncerndirektør

Høje-Taastrup Kommune

Leder

Moderniseringsstyrelsen

Medarbejder

KL - Kommunernes Landsforening

Student

Advokatnævnet

Chefkonsulent

Styrelsen for It og Læring

Studertermedhjælper

Tønder Kommune - Asylsyd

Udviklingskonsulent

ATP

Dataanalytiker

Helsingør Kommune

Konsulent

KL

Student

Københavns Kommune,

Økonomiforvaltningen

Akademisk medarbejder

Miljø- og Fødevareministeriet, Departementet

Fuldmægtig

HK Handel

Juridisk sagsbehandler

Miljø- og Fødevareministeriet Departementet

Fuldmægtig

Miljø- og Fødevareministeriet

Departementet

Chefkonsulent

Forsikring & Pension

Studertermedhjælper

Københavns Universitet - SCIENCE

Fuldmægtig

Miljø- og Fødevareministeriet

Departementet

Fuldmægtig

Grønlands Selvstyre

Fuldmægtig

Københavns Kommune, KoncernIT

Akademisk medarbejder

Enemærke & Petersen

Regnskabschef

NET K/S

Studerende

Halsnæs Kommune

Kommunikationskonsulent

Holbæk Kommune

Områdeleder

Gribskov Kommune

Centerchef

Udenrigsministeriet

Praktikanter

Udenrigsministeriet

Intern

Konkurrence- og

Forbrugerstyrelsen

Kontorchef

Nyborg Gymnasium

Rektor

Lægemiddelstyrelsen

Sektionsleder

Københavns Kommune

Økonomimedarbejder

Styrelsen for

Patientsikkerhed - Århus

Fuldmægtige

Arkil

Kommunikationschef

Rudersdal Kommune

Økonomikonsulent

Faaborg-Midtfyn Kommune

Juridisk konsulent

Justitsministeriet

Akademiske medarbejdere

Udenrigsministeriet

Intern

Udenrigsministeriet

Praktikant

Hospitalsenheden Horsens

Økonomikonsulent

Medicinrådet

Tre nye medarbejdere

Ballerup Kommune

Budgetkonsulent

Københavns Kommune

Projektleder

Københavns Kommune

Controller

Københavns Kommune, KoncernIT

Kontorchef

ATP

Studertermedhjælper

Erhvervsstyrelsen

UI-ekspert

Erhvervsstyrelsen

Medarbejdere

Gribskov Kommune

AC-medarbejder

Udenrigsministeriet

Praktikanter

Holbæk Kommune - Uddannelse

Til Alle Unge

Områdeleder

Børne- og Socialministeriets

departement

Jurist

No Zebra ApS

Digital Marketing Associate

Daloon A/S

Studertermedhjælper

Ankestyrelsen

HR-konsulent

Nordea

Teamleder/jurist

Moderniseringsstyrelsen

Jurist



VICEDIREKTØR TIL ENERGISTYRELSEN



Energistyrelsen giver kunderne den bedst mulige service. Styrelsen lægger vægt på værdiskabelse med fokus på faglig kvalitet og udvikling i tværfaglige samarbejder med partnere og interessenter. Der søges en vicedirektør, som får ansvar for styrelsens Center for Energiressourcer og Center for Tele. Læs mere om ansvarsområderne på hjemmesiden www.ens.dk.

Om stillingen

Vicedirektøren refererer til direktøren og skal som medlem af direktionen deltage aktivt i styrelsens strategiske ledelse. Vicedirektøren skal bidrage aktivt til at skabe velfungerende og professionelle samarbejder mellem styrelsens centre og enheder, med departementet og den øvrige del af Energi-, Forsynings- og Klimaministeriets koncern samt styrelsens mange interessenter.

Kvalifikationer

Der lægges først og fremmest vægt på gode ledelseskompetencer og en stærk og relevant faglig profil.

Herudover prioriteres:

- kendskab til energi-, forsynings- eller teleområdet
- stærke analytiske kompetencer
- erfaring med politiske beslutningsprocesser for at sikre høj kvalitet i opgaveløsningen
- gode samarbejdsevner
- lyst og evne til at kommunikere og formidle komplekse sager – også i pressen
- erfaring fra politisk styret organisation forudsættes
- erfaring med at udvikle og implementere strategier
- en dynamisk og robust personprofil.

Løn- og ansættelsesvilkår

Ansættelsesområdet er Energi-, Forsynings- og Klimaministeriet med tilhørende institutioner.

MUUSMANN deltager i ansættelsesprocessen.

Ring gerne til direktør Morten Bæk, Energistyrelsen, telefon 33 92 67 00 eller direktør Lars Muusmann, MUUSMANN, telefon 40 76 72 27.

Energistyrelsen betragter mangfoldighed som et aktiv og opfordrer alle uanset personlig baggrund til at søge stillingen.

Ansøgning

Søg stillingen på www.muusmann.com/stillinger senest mandag den 13. marts 2017.

MUUSMANN

www.muusmann.com

Direktør for Teknik og Kultur

Vi søger en ambitiøs og handlekraftig direktør, som får tingene til at ske.

Du er på hjemmebane i samspillet med politikere, borgere og medarbejdere og har blik for kombinationen af løbende udvikling og effektiv drift.

Vi forventer, at du kan inspirere til faglig udvikling på plan-, teknik- og miljø-områderne, og at du har lyst til at præge udviklingen på kultur- og fritidsområderne.

Ansøgningsfrist

Mandag den 13. marts 2017 kl. 12.00.

Se mere om stillingen på:
mercuriurval.dk eller
favrskov.dk/job



Vejle med vilje



Udviklingsorienteret personalejurist (HR Business Partner) til HR, Teknik & Miljø

Ansøgningsfrist: 13. marts 2017

I Teknik & Miljø spiller vi hinanden og vores samarbejdspartnere gode.

Vi ønsker at være den centrale drivkraft i udviklingen af Vejle Kommune, hvor borgerne, erhvervslivet og politikerne er vores nærmeste partnere. Derfor søger vi endnu en udviklingsorienteret personalejurist (HR Business Partner), som yder professionel og løsningsorienteret ledelsesrådgivning, og som kan og vil være med til at udvikle Teknik & Miljø.

Hvis du vil være med på holdet, så læs hele opslaget og søg stillingen på www.vejle.dk/job.

Flere oplysninger om jobbet kan fås hos personalejurist Janni Malberg på tlf. 24 75 86 85 eller stabschef Thomas Kirsten på tlf. 27 12 76 53.



vejle.dk



MODERNISERINGSSTYRELSEN



Er du vores nye vicedirektør?

Har du høje ambitioner for udviklingen af de statslige arbejdspladser?

Så kan du være den nye vicedirektør, vi søger, som med indsigt, udsyn og drive kan stå i spidsen for overenskomstforhandlingerne og arbejdsgiverpolitikken for de statslige arbejdsgivere.

Om stillingen

Som vicedirektør vil du komme til at spille en central rolle i udviklingen af sunde statslige arbejdspladser med motiverede medarbejdere og ledere. Du skal sammen med et stærkt team bl.a. være med til at sætte en aktiv arbejdsgiverpolitik konstruktivt på dagsordenen, stå i spidsen for forhandling af de statslige overenskomster samt sikre fokus på kompetence- og ledelsesudvikling i staten og kompetent rådgivning af de statslige arbejdsgivere.

Om dig

Du er drevet af at skabe resultater, der holder på den lange bane, du er visionær, og du har en dokumenteret sikker hånd, når der forhandles. Du trives med at skabe og udvikle stærke relationer med interessenter og forhandlingspartner, er en stærk kommunikator og kender de politiske processer tæt på regeringen.

Ansøgningsfrist

26. februar 2017.

Læs mere og søg jobbet på
www.modst.dk/job



TO TOPCHEFER MED HJERTET OG HJERNEN PÅ RETTE STED

KOLDING KOMMUNE SØGER OMRÅDECHEFER TIL ARBEJDSMARKED OG JOBCENTER

Kolding Kommune ønsker at styrke indsatsen inden for beskæftigelses- og integrationsområdet. Der er opstillet 6 strategiske pejlemærker for organisationen, som betyder, at områderne og opgaveløsningen skal tænkes på nye måder, og der skal skabes helt nye former for samspil med de øvrige forvaltninger, med virksomhederne, med de frivillige organisationer og civilsamfundet. Ikke mindst skal der skabes målbare resultater. Kolding har ambitionen om at være blandt de bedste – også på beskæftigelsesområdet.

Afsættet

Afsættet er dygtighed. "Det hjertelige jobcenter" har i en årrække været en del af forvaltningens strategi – men er også allerede en del af "DNA'et". Valgfrihed for borgerne står højt på den politiske dagsorden, og der arbejdes med valgfrihed og inddragelse på flere niveauer i forvaltningen.

Til understøttelse af den nye strategi er organisationen gentænkt, og der skal i den sammenhæng rekrutteres

to centrale omdrejningspunkter, nemlig områdechefer for henholdsvis jobcentret og arbejdsmarkedsområdet med reference til direktøren. To spændende stillinger i en organisation på vej fremad.

Cheferne har en god forståelse for beskæftigelsesområdet, er dygtige og talentfulde ledere og er ambitiøse medudviklere af en dynamisk organisation. Begge cheferne skal være aktive netværkere, der evner at tilføje merværdi til i forvejen gode relationer inden i – og uden for – organisationen, og så i øvrigt være nogle gode mennesker med hjertet på rette sted og værdier, som organisationen kan spejle sig i.

Stillingerne besættes på overenskomstvilkår og efter konkret forhandling i henhold til cheflønsaftalen på et niveau, der forventes at ligge i intervallet 750.000-800.000 kr. årligt + pension.

Yderligere oplysninger

Kan fås hos Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller hos direktør Michael Petterson, tlf. 5129 8741. Læs mere i den uddybende job- og personprofil på www.lundgaard-konsulenterne.dk og www.kolding.dk

Ansøgning

Ansøgningen sendes via stillingsmodulet på www.lundgaard-konsulenterne.dk, så den er modtaget senest den 7. marts kl. 8.30.

Byretspræsident for Retten i Aalborg

Stillingen som **præsident for Retten i Aalborg** er ledig til besættelse snarest muligt.

Retspræsidenten er dommer og har som rettens øverste administrative chef ansvaret for rettens bevillingsmæssige og administrative forhold. Retspræsidenten træffer efter forhandling med rettens dommere bestemmelse om sagernes fordeling og deres administrative behandling og har desuden en lang række andre judicielle og administrative beføjelser.

Der lægges vægt på, at retspræsidenten har interesse for og erfaring med ledelse samt kan arbejde målrettet og strategisk, så rettens mål om høj faglig kvalitet,

service og effektivitet nås. Samtidig skal retspræsidenten være en dygtig personaleleder, der har flair for at skabe motivation og udvikling blandt de ansatte ved retten.

Retten i Aalborg er en af landets 24 byretter. Retten har ca. 80 medarbejdere, heraf 11 dommere. For den rette kandidat venter der et spændende og meningsfuldt arbejde i en højt respekteret og tillidsskabende organisation med engagerede medarbejdere.

Ansøgningsfristen er den **23. marts 2017**.

Du kan læse hele stillingsopslaget, og søge stillingen på www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, som afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.dommerudnaevnelseraadet.dk



Advokatkonstitutioner

En stilling som **konstitueret landsdommer i Østre Landsret** (advokatkonstitution) er ledig til besættelse den 1. august 2017.

En stilling som **konstitueret landsdommer i Vestre Landsret** (advokatkonstitution) er ledig til besættelse den 1. august 2017.

Ansøgninger skal være modtaget senest den **30. marts 2017**.

Du kan læse det fulde stillingsopslag, herunder de formelle krav og proceduren for ansættelse, og søge stillingerne på www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, som afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.dommerudnaevnelseraadet.dk



Byrets-konstitutioner

7 stillinger som **konstitueret dommer i uddannelsesøjemed ved byretterne** er ledige til besættelse den 1. september 2017.

Stillingerne er ledige ved **Retten i Aalborg, Retten i Viborg, Retten i Kolding, Retten i Odense, Retten i Hillerød, Retten på Frederiksberg og Københavns Byret**.

Ansøgninger skal være modtaget senest den **23. marts 2017**.

Du kan læse de fulde stillingsopslag, herunder de formelle krav og proceduren for ansættelse, og søge stillingerne på www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, som afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.dommerudnaevnelseraadet.dk



Dansk Center for Undervisningsmiljø, DCUM,

søger erfaren jurist til nyoprettet klageinstans mod mobning

Er du optaget af børn og unges rettigheder? Har du relevant erhvervs erfaring? Og har du mod på at løbe en ny klageinstans mod mobning i gang hos DCUM? Så har vi jobbet til dig.

DCUM er ved at forberede og etablere en klageinstans mod mobning for elever i grundskolen og på ungdomsuddannelserne. Klageinstansen skal være funktionsklar pr. 1.8.2017. Som jurist i klageinstansen skal du i samarbejde med ledelse, fagkonsulenter og kommunikation være med til at udarbejde konkrete modeller for operationaliseringen af klageinstansen, herunder en tilsynsfunktion. Du skal bidrage til udarbejdelse af vejledninger og tilsynsmanual, beskrivelser af sagsgange og på sigt være tovholder på drift, og udvikling af klageinstansen. Du skal bringe din juridiske viden og erfaring i spil i dette arbejde og være med til at sikre en rød tråd mellem denne nyoprettede enhed og centerets eksisterende rådgivningsopgaver.

Du vil som medarbejder hos DCUM blive del af et nationalt videnscenter, der rådgiver dagtilbud og uddannelsesinstitutioner i spørgsmål omhandlerende børnemiljø og undervisningsmiljø. Centeret udvikler vejledninger og værktøjer til praksis, faciliterer netværk, holder oplæg og konferencer, laver undersøgelser, rapporter etc.

Qua centerets mangeårige arbejde med børns, elevers og studerendes trivsel, herunder forebyggelse og bekæmpelse af (digital) mobning, besidder DCUM i dag essentiel viden om mobning. Du vil komme til at arbejde tæt sammen med centerets øvrige vidensmedarbejdere og derved skabe synergi og sammenhæng mellem DCUMs eksisterende rolle og den nye myndighedsrolle.

Arbejdsopgaver

Arbejdsopgaverne vil være centreret omkring klageinstansen, herunder drift, udvikling og ledelsessparring. I driften forventes klassisk sagsbehandling og brugerkontakt via mail og telefon. Udover opgaverne i klageinstansen vil der forekomme andre juridiske opgaver som f.eks. hørings svar, øvrige DCUM vejledninger og kontrakter med eksterne parter. Du vil arbejde tæt sammen med andre jurister og øvrige faggrupper på DCUM.

Dine styrker og kompetencer

- du er uddannet cand.jur. eller har anden relevant uddannelse
- du har juridisk indblik, interesse i og erfaring med børnerettigheder
- du har minimum 2 års relevant erhvervs erfaring
- du har interesse i og flair for at arbejde i et uddannelsespolitisk miljø
- du har gode analytiske evner
- du er en dygtig formidler, skriftligt og mundtligt, som formår at tale ind i en pædagogisk og politisk kontekst

- du er grundig i dit arbejde og kan overholde deadlines i et travlt arbejdsmiljø
- du sætter pris på et tværfagligt arbejdsmiljø

Vi tilbyder

- et udfordrende job i et ambitiøst miljø, med et højt fagligt niveau. Så vidt muligt lægges der op til at du vil kunne være med til at præge dine egne arbejdsopgaver
- en uformel arbejdsplads med plads til et godt grin
- 37 t/uge i gennemsnit samt aflønning og øvrige ansættelsesvilkår i henhold til Finansministeriets aftale med den relevante faglige organisation

Om DCUM

DCUM er et uafhængigt statsligt videnscenter, der hører under Undervisningsministeriet. DCUM skal medvirke til at sikre og udvikle et godt fysisk, psykisk og æstetisk undervisningsmiljø på alle uddannelsessteder og et godt børnemiljø i alle dagtilbud. Centeret understøtter en brugerinddragende og helhedsorienteret indsats. Læs mere på www.dcum.dk

Yderligere oplysninger og ansøgning

Du ansættes i henhold til aftale mellem Finansministeriet og din faglige organisation. Har du yderligere spørgsmål til jobbet, kan du kontakte centerleder Jannie Moon Lindskov på lindskov@dcum.dk, tlf. 722 654 05 eller chefkonsulent Rasmus Challi på challi@dcum.dk, tlf. 722 654 08. Din ansøgning skal sendes til ansogning@dcum.dk. senest 13.3.2017 kl. 09.00. I emnefeltet skriver du 'Jurist'.

Ansættelsessted: Randers
Tiltrædelse snarest muligt

Stillingen oprettes på forventet bevilling med afsæt i det fremsatte lovforslag (L 123) til ændring af Lov om Elevers og Studerendes Undervisningsmiljø (også kaldet Undervisningsmiljøloven) og Folkeskoleloven. Lovændringen forventes at træde i kraft 1.8.2017.



dansk
center for
undervisningsmiljø

viden til praksis



Miljø- og Fødevarerministeriet
Fødevarestyrelsen

Dygtig jurist til Fødevarestyrelsen, Glostrup

Har du lyst til at blive udfordret i en ambitiøs, forretningsorienteret styrelse? Vil du arbejde med juridisk rådgivning, sagsbehandling og undervisning på fødevarerområdet?

Fødevarestyrelsen har en ledig stilling som fødevarerjurist i Juridisk Sektion i Kontrolstyring med tjenestested i Glostrup. Du får en varieret og udfordrende arbejdsdag i et godt arbejdsmiljø med høj faglig standard, uformel atmosfære og engagerede kollegaer.

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

Ansøgningsfristen udløber den 9. marts 2017.

●● SCT. KNUDS GYMNASIUM



Ny vicerektor

Skolens nuværende vicerektor går på pension, og derfor søger vi en ny vicerektor med tiltrædelse 26. juni 2017.

Vi søger en idérig og engageret leder med pædagogiske, analytiske og strategiske kompetencer, der kan medvirke til at drive og understøtte den løbende udvikling af skolen i tæt samspil med medarbejdere, ledelse og bestyrelse.

Ansøgning mailles som én samlet pdf-fil til mail@sctknud-gym.dk, emne: "Vicerektor, Sct. Knuds Gymnasium", senest onsdag den 15. marts 2017 kl. 10.00.

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

Hvor meget
kan dit CV
gøre for dig?
Og hvor meget
kan du gøre
for dit CV?

Dit næste job starter med
et optimalt CV

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

djoef.dk/jobsoegning

Tænk længere





FOLKETINGETS
OMBUDSMAND



Gammeltorv 22
DK-1457 København K

Tlf. 33 13 25 12
Fax 33 13 07 17

job@ombudsmanden.dk
www.ombudsmanden.dk

Direktør til Folketingets Ombudsmand

Vi søger en ny direktør med tiltrædelse den 1. august 2017

Om jobbet

Som direktør er du Folketingets Ombudsmands nærmeste rådgiver og stedfortræder. Du har som institutionens øverste embedsmand det overordnede daglige ansvar for virkeliggørelsen af vores mission i alle dele af vores arbejde.

Du er sammen med ombudsmanden, vicedirektøren og administrationschefen medlem af institutionens direktion. Du er derfor involveret i alle overordnede dele af vores virksomhed, både på fagligt og administrativt plan.

I det daglige vil du sammen med vicedirektøren især have ansvar for vores fagligt-juridiske arbejde. Det spænder fra generelle strategiske spørgsmål og udviklingsprojekter til løbende sparring med institutionens enkelte områder og kontorer samt kvalitets-sikring af de sager, som skal forelægges ombudsmanden.

Du vil have en vigtig rolle i at tegne institutionens profil udadtil. Du vil derfor i vidt omfang skulle repræsentere institutionen ved eksterne arrangementer, f.eks. i forbindelse med seminarer og konference- og undervisningsvirksomhed mv.

Du vil også i nogen udstrækning skulle deltage i tilsynsbesøg i f.eks. fængsler, på psykiatriske afdelinger og asylcentre mv.

Ombudsmandsinstitutionen arbejder med mål- og resultatstyring, bl.a. med sigte på løbende at udvikle arbejdsgange mv., der bedre understøtter vores mission. Du skal kunne indtræde i dette og være med til at drive udviklingsprocesserne frem.

Du bistår ombudsmanden i internationale aktiviteter.

Du skal

- være uddannet cand.jur. med stærke juridiske kompetencer
- have stor personlig integritet

- have indgående indsigt i arbejdet i den danske forvaltning – gerne fra et karriereforløb i en offentlig institution
- have stor arbejdskapacitet og kunne rumme et omfattende arbejdspress
- have stærke formidlingskompetencer
- være en stærk og erfaren leder med stor gennemslagskraft – gerne med et teoretisk ledelsesforløb bag dig
- have evne og lyst til at indgå i et samarbejde med dygtige og engagerede kolleger.

Du kan læse mere om ombudsmanden på vores hjemmeside.

Vi tilbyder

Hos Folketingets Ombudsmand har vi arbejdsbetingelser, der understøtter en fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet.

Løn- og ansættelsesvilkår

Stillingen er klassificeret i lønramme 40, og ansættelsen sker som tjenestemand. Ansættelsen sker efter aftale for chefer hos Folketingets Ombudsmand. Den samlede månedsløn inkl. faste tillæg forventes at udgøre i alt ca. 100.000 kr. ekskl. pension (1. april 2016-niveau).

Ansøgning

Du sender din ansøgning og CV, herunder en oversigt over eventuelle faglige publikationer samt eksamensbevis og andre relevante bilag til ovenstående e-mail- eller postadresse.

Ansøgningen skal være modtaget senest den **20. marts 2017 kl. 12.00.**

Hvis du vil vide mere om stillingen, kan du kontakte ombudsmand Jørgen Steen Sørensen via ombudsmandens sekretær Jannie Svendsen på telefon 33 13 25 12.

Folketingets Ombudsmand er jurist og valgt af Folketinget til at føre tilsyn med forvaltningen. Ombudsmanden kan kritisere og henstille til myndigheder at ændre deres afgørelser. Hvert år behandler ombudsmanden cirka 5.000 klager, især fra borgere, der mener, at en myndighed har begået fejl. Ombudsmanden tager også selv sager op, for eksempel efter omtale i en avis, ligesom han ofte er på tilsyn i blandt andet fængsler og på psykiatriske afdelinger. Cirka 110 medarbejdere er ansat hos Folketingets Ombudsmand



Dansk Socialrådgiverforening, Region Øst, søger organiseringskonsulent til 1 årigt vikariat

Har du talent for organisering og relationsarbejde og brænder du for at styrke det faglige arbejde på socialrådgivernes arbejdspladser? Så har vi jobbet til dig.

Stillingen er et vikariat og løber fra 1. maj 2017 til 30. april 2018 med eventuel mulighed for forlængelse.

Læs hele stillingsopslaget på vores hjemmeside: www.socialraadgiverne.dk

Ansøgningsfrist:

Fredag den 17. marts 2017, kl. 12.00.



LÆGEMIDDELSTYRELSEN

To stærke profiler til økonomienheden

I Lægemedelstyrelsens strategi er der høje ambitioner om kortere sagsbehandlingstider, mere samspil med omgivelserne og stærkere international positionering. Visionen er en Lægemedelstyrelse i europæisk topklasse.

Du vil blive en del af Økonomienheden, hvor arbejdsopgaverne omfatter bl.a. budgettering, økonomiopfølgning og -prognoser, analyser af forretningsområder, it- og anlægsopfølgning samt ledelsesinformation og risikostyring.

Du vil samtidig fungere som konsulent for Lægemedelstyrelsens øvrige enheder og være ansvarlig for en forretningsenhed i sager om økonomi. Du vil få en stor kontaktflade og få stor indsigt i organisationen. Der vil være god mulighed for faglig og personlig udvikling henimod den komplette økonomimedarbejder, der i kvartalstakt lægger nye kompetencer på sit CV.

Læs mere om stillingen på www.lmst.dk.

Ansøgningsfristen er den 1. marts 2017.

SOLRØD KOMMUNE |

SKOLE- OG DAGTILBUDSAFDELING

Leder af Skole- og dagtilbudsafdeling

Brænder du for dagtilbud og folkeskolen og for at skabe sammenhæng, retning og resultater med Solrød Kommunes tilbud til børn og unge? Og er du ambitiøs og har mod på en meningsfyldt og spændende ledelsesopgave?

Så er det dig, vi leder efter til stillingen som leder af Skole- og dagtilbudsafdelingen i Solrød Kommune.

Læs mere på solrod.dk og www.jobunivers.dk

Se mere på solrod.dk



Hjørring Kommune

I Hjørring Kommune tror vi på, at alle borgere har et grundlæggende ønske om at kunne klare sig selv mest og længst muligt. Det er kommunens ambition, at borgerne opnår højst mulig grad af selvhjulpethed og mestringsevne.

Chef for Administration og Service

Sundhed, Ældre og Handicap

Læs mere om Hjørring Kommune på www.hjoerring.dk samt hele stillingsopslaget og det uddybende notat på www.mercuriurval.dk.

Finder du jobbet interessant, kan du uploade ansøgning og CV på www.mercuriurval.dk (referencenummer: DK-02762).

Ansøgningsfristen udløber den 2. marts 2017, kl. 10.00.

Mercuri Urval

FORSVARSMINISTERIET



Souschef i Internationalt Juridisk Kontor i Forsvarsministeriet

Er du interesseret i at arbejde med nationale såvel som internationale juridiske problemstillinger, der har stor politisk bevågenhed? Vil du være med til at sikre, at Forsvarsministeriet overholder Danmarks internationale og nationale forpligtelser, når danske styrker udsendes? Og kunne du tænke dig at arbejde i et dynamisk miljø med løbende kontakt til Forsvaret, den øvrige centraladministration og internationale samarbejdspartnere? Så er du måske vores nye souschef i Internationalt Juridisk Kontor. Ansøgningsfrist er onsdag den 1. marts 2017. Samtaler forventes afholdt umiddelbart herefter.

Du kan ansøge stillingen elektronisk ved at besøge ledige stillinger på hjemmesiden for enten Forsvaret (forsvaret.dk) eller Forsvarsministeriet (fmn.dk).



Dedikeret direktør

der vil gå foran i kampen mod hiv

Har du politisk tæft og stærke netværksevner? Kan du inspirere og engagere omverdenen, når hiv/aids skal sættes på dagsordenen? Så er du måske den rette til at stå i spidsen for AIDS-Fondet.

AIDS-Fondet søger en direktør med indsigt i og hjerte for den fortsatte kamp mod hiv og stigmatisering af mennesker, som lever med hiv. Du skal lede en dedikeret og mangfoldig organisation med fælles mål og balancere det aktivistiske med det professionelle.

Læs mere om stillingen på www.mercuriurval.dk (referencenummer: DK-02632), hvor ansøgning og CV kan uploades. Ansøgningsfristen udløber **1. marts 2017 kl. 12.00.**

Mercuri Urval

Nyt job?

djoef.dk/jobsoegning

Tænk længere



LEDER TIL LØN OG PERSONALE

Har du lyst og mod til at stille dig i spidsen for sikker drift og udvikling af løn- og personaleområdet i Fredericia Kommune?

Vi har lige sagt et lidt vemodigt tillykke til en af vores dygtige ledere, som har fået job som stabschef i anden kommune. Derfor leder vi nu med lys og lygte efter vores nye leder af Løn og Personale.

Den nye leder af Løn og Personale skal stå i spidsen for en ny afdeling i en ny stabsstruktur, som trådte i kraft 1. juni 2016. Løn og Personale består af 22 dygtige og engagerede medarbejdere.

I Fredericia Kommune ønsker vi løsninger, der fungerer i virkeligheden, uanset om der er tale om personalejura og forhandling, arbejdsmiljø og forebyggelse eller lønadministration. Derfor lægger vi os i selen for at finde de pragmatiske løsninger, som giver arbejdspladserne de bedste muligheder for at lykkes med kerneopgaven.

Vil du vide mere

Økonomi- og personalechef Tommy Abildgaard, 2097 5605, tommy.abildgaard@fredericia.dk

Tiltrædelse 1. maj 2017.

1. samtale den 15. marts 2017. **2. samtale** den 22. marts 2017

Ansøgningsfrist 6. marts 2017

Læs den fulde jobannonce og søg online via www.fredericia.dk

Genopslag



Direktør

Skanderborg Kommune søger en direktør, der brænder for at blive en del af en organisation, der kontinuerligt ønsker at forny sig, og som konsekvent står fast på at skabe resultater i tæt og tillidsfuldt samspil med medarbejdere, borgere og virksomheder.

Skanderborg Kommunes organisation har gennem en generation placeret sig i det kommunale landskab som en foregangskommune, først i kraft af Skanderborg-modellen, og i dag i kraft af et fokuseret ønske om at udvikle kommunen sammen med borgerne og at udvikle og styrke de politiske arbejdsformer.

Du får særligt ansvar for Fagsekretariatene; "Ældre og Handicap" samt "Beskæftigelse og Sundhed" og er chef for de to fagchefer. Desuden er du medlem af direktionen og koncernledelsen.

Læs mere om stillingen på www.mercuriurval.dk, hvor du også kan uploade ansøgning og CV (referencenummer: DK-02247). Ansøgningsfristen udløber **1. marts 2017, kl. 10.00**.

Mercuri Urval

Du er dit CV – men er dit CV dig?

djoef.dk/jobsoegning **Tænk længere**



Sammen om København



Miljøfaglig enhedschef

Vil du stå for udvikling og ledelse af en kompetent enhed – og tage ansvaret for de miljøfaglige myndighedsopgaver på Københavns største bygge- og anlægsprojekter?

Vi søger en dygtig, målrettet og nærværende enhedschef til at lede og udvikle enheden "Miljø ved Større Bygge- og Anlægsprojekter". Du skal være med til at nytænke forvaltningens myndighedsrolle til gavn for borgerne, virksomhederne og kommunen.

Du bliver personaleleder for ca. 15 kompetente og specialiserede medarbejdere med både teknisk og akademisk baggrund.

Ansøgningsfrist søndag den 5. marts 2017.
Søg stillingen på www.kk.dk/job – "Ledelse".

Cykelslangen

HØRSSENS KOMMUNE

Jobs

DYNAMIK | OPLEVELSER | KVALITET

Stabskonsulent med porteføljelederfunktion på folkeskoleområdet

Uddannelse og Arbejdsmarked søger en ny kollega, som har erfaring i offentlig forvaltning på folkeskoleområdet. Du skal være analytisk og strategisk stærk, og meget gerne have erfaring med strategisk kommunikation.

Du formår at skabe overblik over og trives med en stor og varieret opgaveportefølje, og du kan dokumentere resultater, der har bidraget til at forbedre kvaliteten.

Stillingen søges elektronisk og på baggrund af det fulde opslag på horsens.dk/omkommunen/job.

Ansøgningsfrist er d. 9. marts 2017.

Horsens Kommune
Rådhusstræde 4
8700 Horsens
Telefon: 76 29 29 29
www.horsens.dk

Få en afgørende rolle som leder i Skatteankestyrelsen



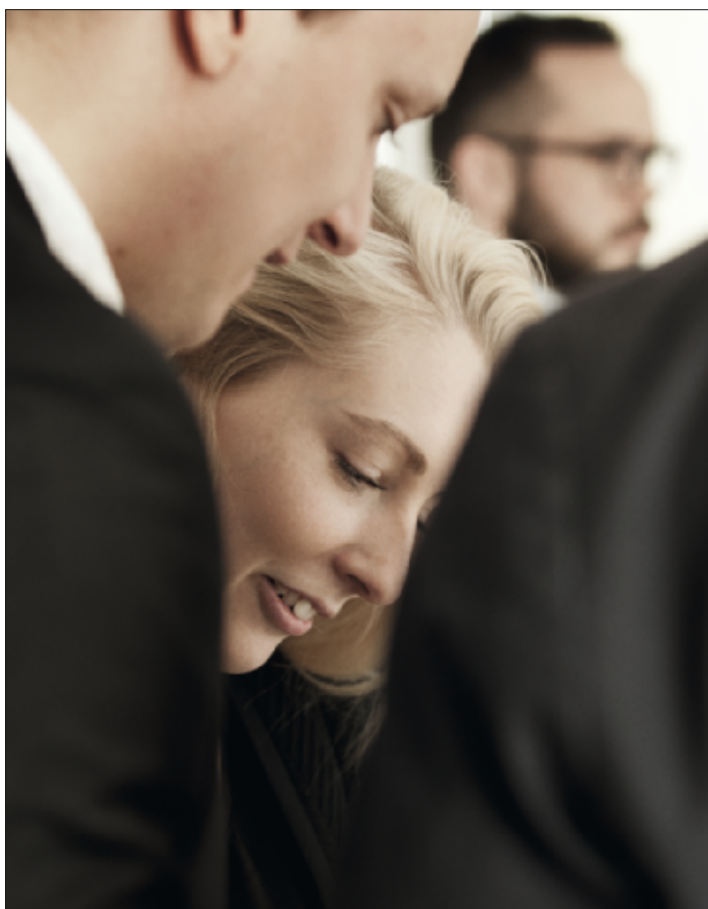
Mere end 250 jurister samarbejder i Skatteankestyrelsen om juridisk klagebehandling for at sikre retssikkerheden og styrke tilliden til skattesystemet. Vi behandler landets mest komplicerede skattesager, som alle har store konsekvenser for den enkelte virksomhed og borger. Derfor vil vi være Danmarks bedste klagemyndighed. Lige nu søger vi en kontorchef til styrkelse af skatteområdet.

Sidste frist for ansøgning er den 27. februar 2017

Læs mere på www.skatteankestyrelsen.dk/job






Skatteankestyrelsen



Du er dit CV – men er dit CV dig?

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

-  CV tips og tricks
-  CV rådgivning
-  24 timers respons

djoef.dk/jobsoegning

Tænk længere 



Vicedirektør

Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen søger en vicedirektør, der sammen med den øvrige direktion kan udstikke styrelsens strategiske retning inden for regulerings-, godkendelses- og tilsynsindsatser. Vi vil være kendt for vores faglighed, effektivitet og vores evne og vilje til at finde løsninger, der fremmer mobilitet, sikkerhed og miljø.

Dit linjeansvar er Center for jernbane og Center for luftfart, og du skal som leder for disse områder tegne styrelsen i relation til branchen og øvrige samarbejdspartnere nationalt såvel som internationalt.

Du refererer til styrelsens direktør.

Finder du jobbet interessant, kan du uploade ansøgning og CV på www.mercuriurval.dk (referencenummer DK-02659). Ansøgningsfristen udløber den **3. marts 2017 kl. 12.00**.

Mercuri Urval



Uddannelseschef til Gladsaxe gymnasium

En af vores uddannelseschefer har fået nyt job, og vi søger derfor en ny pr. 1. maj 2017

Gladsaxe gymnasium har 1.000 elever fordelt på 13 spor og 100 medarbejdere.

Vores ambition er at uddanne ansvarlige, nysgerrige og dygtige studenter. Dette gør vi med udgangspunkt i høj faglighed og med den grundholdning, at den enkelte elev udvikler sig bedst fagligt og personligt i fællesskaber. Vi har et tæt samarbejde med lokalsamfundet, samtidig med at vi har fokus på verden uden for Danmark.

Gladsaxe gymnasiums ledelse består af tre uddannelseschefer, vicedirektør og rektor. Vi har et godt og tæt samarbejde om ledelsesopgaverne, men har samtidig egne, veldefinerede ansvarsområder. Alle i ledelsen har personaleansvar.

Gladsaxe gymnasium er organiseret i tre studieretningsråd – et naturvidenskabeligt, et samfundsvidenskabeligt og et sprogligt/kunstnerisk, og som uddannelseschef får du ansvar for et af dem.

Derudover får du ansvar for områder som f.eks. elevaktiviteter, it, eksternt kommunikation og PR. Der vil også være mulighed for undervisning i mindre omfang.

I forbindelse med ansættelsen reviderer vi fordelingen af opgaver i ledelsen, så vores kompetencer suppleres bedst muligt. Angiv gerne i din ansøgning, hvilke områder du har interesse for og/eller erfaring med.

Vi lægger vægt på, at du har:

- Ledererfaring fra gymnasieskolen
- Erfaring med pædagogisk udvikling
- Gode kommunikationsevner
- Evnen til at balancere kollektive og individuelle hensyn
- En motiverende og lydhør tilgang til ledelse
- Gode samarbejdsevner, er uhøjtidelig og har et godt humør

Du har naturligvis en relevant uddannelse og undervisnings erfaring fra det gymnasiale område. Det vil være en fordel, hvis du har en lederuddannelse.

Løn- og ansættelsesforhold:

Løn- og ansættelsesforhold i henhold til relevantoverenskomst. Der er resultatløsaftale knyttet til stillingen. Du kan læse mere om Gladsaxe gymnasium på www.gladgym.dk, og du kan også kontakte vicedirektør Anne Krarup på ak@gladgym.dk eller telefon 39 56 31 62 for yderligere information.

Tiltrædelse:

1. maj 2017

Ansøgningsfrist:

12. marts 2017

Ansættelse via www.gymnasiejob.dk

PRÆSTEFORENINGEN



SEKRETARIATSCHEF

Den danske Præsteforening søger en engageret og dynamisk sekretariatschef, som kan stå i spidsen for udviklingen af foreningens virksomhed i et tæt og velfungerende samarbejde med andre.

Sekretariatschefen skal lede selvstændige og fagligt stærke medarbejdere og videreføre en solid tillidsbaseret kultur i samspil med hovedbestyrelsen.

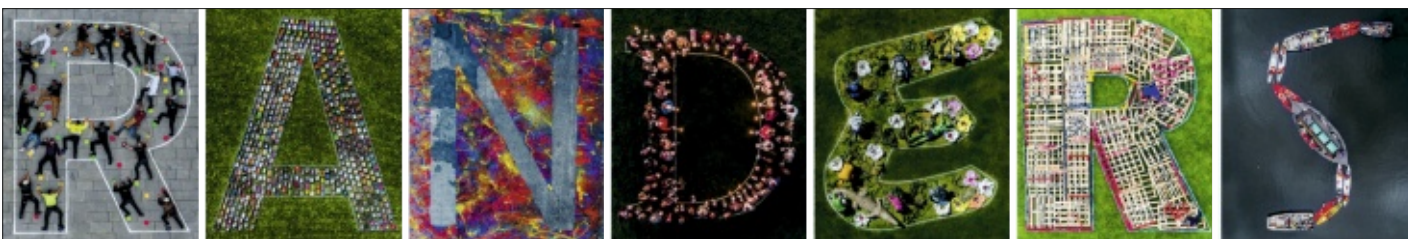
Det er afgørende, at chefen er en dygtig forhandler og kommunikator, der som minimum matcher modparten, og desuden kan fungere kompetent i samarbejde med Akademikerne (AC).

Se det fulde stillingsopslag samt stillings- og personprofil på www.praesteforening.dk og www.muusmann.com.

Ansøgningsfrist: Søndag den 5. marts 2017.

MUUSMANN

www.muusmann.com



Sekretariatschef til Børn og Skole

Attraktiv chefstilling på det største direktørområde i kommunen

- Er du struktureret, og kan du holde snor i opgavernes løsning?
 - Er du en erfaren personaleleder, som både er anerkendende og retningsgivende?
 - Er du samarbejdsorienteret og samtidig tydelig i din kommunikation i forhold til medarbejdere, kollegaer samt interne og eksterne samarbejdspartnere?
 - Er du vedholdende, analytisk og fokuseret på at nå de politiske og økonomiske mål?
 - Og har du et veludviklet servicegen, så både direktør og chefgruppe har de bedste forudsætninger for at lykkes med kerneopgaven?
- så hører vi gerne fra dig.
Læs mere på www.job.randers.dk



RANDERS

Karriereskift?

En karrieresamtale kan åbne helt nye veje

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

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

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

djoef.dk/karriere



Tænk længere

Vil du **lede** videre- udviklingen af vores produktionsstyring?



Mere end 250 jurister samarbejder i Skatteankestyrelsen om juridisk klagebehandling for at sikre retssikkerheden og styrke tilliden til skattesystemet. Vi behandler landets mest komplicerede skattesager, som alle har store konsekvenser for den enkelte virksomhed og borger. Derfor vil vi være Danmarks bedste klagemyndighed. Lige nu søger vi en chef til vores styringsenhed i stabsafdelingen, der kan understøtte produktionsmæssige beslutninger med data og udvikle området.

Sidste frist for ansøgning er den 27. februar 2017

Læs mere på www.skatteankestyrelsen.dk/job



Skatteankestyrelsen



Bliv skarpere på dit lønniveau

Brug Djøfs værktøjer til at tjekke dit lønniveau og blive bedre klædt på til næste lønsamtale.



Lønberegner



Lønstatistik



Gode råd til
lønsamtale

djoef.dk/loen

Tænk længere





Stærke generalister med lyst til økonomistyring af fremtidens skattevæsen

Vil du bidrage til at etablere et nyt skattevæsen og sikre en sikker drift i en organisation i forandring med vigtige samfundsmæssige opgaver?

Stærk styring i en kompleks organisation

Du har mulighed for at blive en del af Styring & Analyse, der bl.a. har til opgave at udvikle forskellige aspekter af økonomistyring i SKAT, udarbejde konsoliderede beslutningsgrundlag til topledelsen og sikre koordination på tværs af SKATs organisation og i forhold til Skatteministeriets departement.

Lige nu søger vi medarbejdere til:

- Styring og prioritering af SKATs økonomiske rammer.
- Finansiell styring i tæt dialog med SKATs forretningsområder.
- Analyse og opfølgingsaktiviteter vedrørende skattevæsenets resultatmål.
- Kvalificering af og opfølgning på udviklingsprojekter, herunder økonomiske konsekvenser mv.

- Gennemføre analyseforløb vedrørende organisationsudvikling, effektiviseringstiltag mv.
- Diverse opgaver som følge af ny organisering af skattevæsenet.

Høj faglighed og stærke formidlingsevner

Vi søger forskellige profiler, både stærke generalistprofiler med flair for tal, formidling og processer og profiler med erfaring inden for statslig økonomistyring. Vi er interesserede i nyuddannede med det rette potentiale og i profiler med stærk og relevant erfaring.

Vi lægger vægt på et højt fagligt niveau, at du er analytisk stærk og tager ansvar og er god til kort, klar og korrekt skriftlig formulering. Du har gerne erfaring fra en politisk styret organisation, gerne centraladministrationen.

ER DU
STADIG RIGTIG
KLOG?



Copenhagen Summer University

14.-18. AUGUST 2017 / 21.-25. AUGUST 2017

5-dages intensive kurser i bl.a.:

Strategi og Disruption / Deep Learning / Islam i Samfundet /
FN's Verdensmål / Den Tredje Sektor / Den Dansk Model /
Adfærdsøkonomi / Market Access / Coaching og Kierkegaard /
Kriminalprævention / Borgernes Sundhedsvæsen / Big Data /
Data Science med R / Kommunikation

Se hele programmet på:
copenhagensummeruniversity.ku.dk

KØBENHAVNS UNIVERSITET

