



# HVEM FÅR FREM TIDENS GRØNNE JOBS?

Ny bog:  
**31 værktøjer til ledere**  
Praktisk hjælp  
til selvhjælp for  
ledere, der vil  
udfordres

**NYE JOBPROFILER:** Stigende fokus på bæredygtighed og cirkulær økonomi giver store muligheder for vækst og jobs i Danmarks grønne sektor – også for djøfere, der skal hjælpe med at indrette et grønnere samfund.



## Kulturændring

Unge talenter, ledelse og disruption i advokatbranchen

## Hvad med OK-2021?

Optakt til næste overenskomst

## Fleksible uddannelser

Hvad betyder retskrav og nyt optag?

# Sætter du også pris på din tid?



Som de eneste i advokatbranchen har Accura en overtidsordning.

Vi kan ikke ændre på, at vores spændende og komplekse sager kan være tidskrævende, men vi har et arbejdsmiljø med gensidig fleksibilitet og respekt for hinandens tid. Overtidsordningen gør det muligt for dig at få en fair fordeling mellem arbejdstimer, familie, fritid og ikke mindst din løn.

Vi sætter pris på din tid. Det håber vi også, du gør.





Bech·Bruun

**Vi søger advokat-  
fuldmægtige til  
København og  
Aarhus med start  
den 1. september  
2019.**

Ansøg nu og senest den 24. februar 2019.

Læs mere på [www.bechbruun.com/job](http://www.bechbruun.com/job)

# Indhold

DJØFBLADET NR. 1 JANUAR 2019



## 32

”Det betyder da noget, at jeg kan fortælle min datter, at jeg ikke bare så på, men prøvede at gøre en forskel.

**TEMA: GRØN OMSTILLING, BÆREDYGTIGHED OG CIRKULÆR ØKONOMI**

Danmarks grønne sektor har potentiale til at vokse dramatisk. Det giver både jobs til specialister og til djøfere, hvis kompetencer er nødvendige for at få virksomheder, borgere og myndigheder til at arbejde sammen om en grønnere fremtid.

## 18

**KLUMME**

”Jeg tog en snak med Poul i IT,” ville styrelsesdirektøren påstå. ”Han lovede at banke fyren på plads.”



**MIN KARRIERE**



### 20 Forsker på MIT i Boston

Sara Rendtorff-Smith er uddannet i statskundskab og har brugt et år på et 'mid-career'-studium på Harvard University. Nu forsker hun i at bruge kunstig intelligens til at løse samfundsmæssige problemer.

**KARRIERE**

**TEMA: GRØN OMSTILLING**

### 22 Vækst og nye jobs på vej

Det stigende fokus på bæredygtighed og cirkulær økonomi giver store muligheder for vækst og jobs i Danmarks grønne sektor – også for djøfere, der skal hjælpe med at indrette et grønnere samfund.

28 “Hvis man lykkes her, så kan man virkelig gøre en forskel”

30 “Grøn omstilling foregår lige så meget mellem ørerne”

32 “Det betyder noget, at jeg kan fortælle min datter, at jeg ikke bare så på”



## ARBEJDSMARKED

### 34 Overenskomst 2021: Individuel løn og frit valg?

Der kom ikke meget fremtidsrettet ud af de højspændte forhandlinger om OK18, mener arbejdsmarkedsforskere. Men hvad bliver resultatet mon næste gang, når der skal forhandles i 2021?

## STUDIELIV

### 38 Mere fleksible uddannelser på vej

Retskrav, master og nyt optag får betydning for studerende, der er under uddannelse. Djøfbladet har undersøgt, hvad den nye uddannelsesaftale egentlig vil få af konsekvenser.

## ADVOKATER

### 44 Fokus på ledelse i advokatbranchen

Der skal gøres op med den 'talbaserede performancekultur' i advokatbranchen – ellers kan det blive svært at holde på talenterne, mener formanden for Djøf Advokat.



”

**54 Det er nok lidt for højtravende at kalde bogen for ledernes bibel, men Holt Larsen og Mogensen benytter sig af samme tricks som ham fra Nazaret. De giver ikke noget facit, de er fulde af gode fortællinger, men man skal selv tænke sig frem til de rette handlinger.**

Birgitte Barkholt, anmelder af bogen 'Dilemmaledelse i praksis'



# 48

## Start-ups udfordrer advokater med billige digitale løsninger



# 50

EU-lande taber stigende milliardbeløb til skattely

## FORSKNING

### 50 EU-lande taber stigende milliardbeløb til skattely

Et ph.d.-projekt fra en ung dansk økonom har givet genlyd i hele Europa, fordi det er lykkedes at sætte tal på, hvor meget selskabsskat EU-lande mister til andre EU-lande. Afsløringerne af milliardtabene har dog næppe mindsket trafikken, mener han.

## DE FASTE

- 06 Djøf mener
- 07 Tal & Noter
- 42 Gadgets & Apps
- 54 Bøger
- 58 Dit Djøf
- 61 Efteruddannelsen
- 62 Brevkasse
- 64 Nyt job
- 66 Boliger

# 38

## Det kommer retskrav, master og nyt optag til at betyde for dig



# Ordentlighed

Af *Henning Thiesen, formand for Djøf*

**P**å alle måder bliver 2019 et spændende år. For Djøf. For djøferne. Og for alle andre i Danmark. Vi ser ind i et år med valg til Folketinget. Brexit bliver en realitet, og det globale udsyn og samarbejde er på mange fronter udfordret.

I bakspejlet til 2018 ser vi også tilbage på et år, hvor der med hvidvask i finanssektoren, spektakulære svindelsager i den offentlige sektor og svindel med udbytteskat bistået af hæderkronede banker er sået tvivl om moralen i nogle af de bærende søjler i det danske samfund.

Selv om de enkelte sager på ingen måde tegner et dækkende billede af tingenes tilstand i Danmark, er der er brug for at gøre noget for at genoprette tilliden.

Sagerne viser, at kontrol og effektiv myndighedsbehandling er nødvendig for at sikre ordentlighed i samfundet. Men det må og kan ikke stå alene. Erhvervslivet må også selv tage ansvar for deres rådgivning og adfærd. For mig at se er der ingen tvivl om, at vi i 2019 også kommer til at beskæftige os med en helt grundlæggende debat om, hvordan vi kan bevare den meget høje grad af tillid, der i dag heldigvis præger det danske samfund.

Virksomheder, politikere og offentlige myndigheder vurderes i stigende grad af

kunder, vælgere, brugere og medarbejdere på, at de udviser ansvarlighed og ikke kun går efter en hurtig og kortsigtet gevinst. Det handler om noget så enkelt – og alligevel så svært og udefinerbart – som ordentlighed. I stigende omfang må man både som offentlig myndighed og som privat virksomhed indstille sig på,

”

**I 2018 er der sået tvivl om moralen i nogle bærende søjler i det danske samfund.**

Henning Thiesen

at man ikke bliver vurderet på, hvad man siger, man er, men hvordan man rent faktisk optræder.

Som djøfere er vi ofte centralt placeret på ansvarsfulde poster i det danske samfund og erhvervsliv. Vi er med helt inde i maskinrummet i virksomhederne

og den offentlige sektor.

I 2019 vil Djøf sætte fokus på, hvad djøferne gør og kan. Hvordan vi aktivt bidrager til at gøre samfundet og erhvervslivet bedre. Det glæder jeg mig til at se rullet ud. For vi har meget at være stolte af.

Godt nytår. ■



Djøfbladet er et magasin for medlemmer af Djøf.

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

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

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

**Redaktion**  
Chefredaktør Dennis Christiansen (ansvarsh.)  
dch@djoef.dk, 33 95 97 84

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

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

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

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

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

Journalist Linda Overgaard  
lio@djoef.dk, 33 95 97 83

Journalistpraktikant  
Stefan Nygaard  
snh@djoef.dk, 33 95 97 87

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

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

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

**Næste nummer**  
Udkommer: 09.02.2019  
I 2019 udgives 11 numre af Djøfbladet.  
Annonce-deadlines:  
[www.dgmedia.dk/djoef](http://www.dgmedia.dk/djoef)

**Annoncer**  
DG Media a/s  
Havneholmen 33  
1561 København V  
Telefon 70 27 11 55  
Fax 70 27 11 56  
e-post@dgmmedia.dk  
[www.dgmedia.dk/djoef](http://www.dgmedia.dk/djoef)



Oplag 90.190

**Forside** Claus Bech og Kåre Viemose  
**Design** WAYPoint  
**Tryk** Stibo



5041-0004  
TRYKSAG

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



**Hanne Fugl Eskjær**  
Formand for Offentlige Chefer i Djøf



**Mathias Dahlerup Krarup**  
Formand for Djøf Advokat



**Lea Backes**  
Formand for Djøf Studerende



**Henrik Funder**  
Formand for Djøf Privat



**Sara Gundelach Vergo**  
Formand for Djøf Offentlig



**Ninna Würtzen**  
Formand for Djøfs Pensionistforening



# 6,4%

Så stor en andel af de ansatte på CBS er blevet mobbet i forbindelse med deres arbejde.

/mam

#### IMAGE:

##### PFA mere populær end Danica

Igen i år er PFA nr. 1, når det gælder pensionssekskabers image i forhold til medarbejdere. Derimod er Danica rykket fra plads nr. 2 og ned på femtepladsen, viser en ny måling fra analysevirksomheden Wilke og FinansWatch. Virksomhederne er blevet vurderet af nuværende og tidligere ansatte samt andre ansatte i sektoren med kendskab til det konkrete selskab. /iio

#### NYT JOB:

##### Fra advokater til politik

Torben Jensen forlader Advokatsamfundet for at blive folketingssekretær og vicedirektør med samlet ansvar for Folketingssekretariatet med næsten 160 medarbejdere. Hidtil har Torben Jensen været generalsekretær i Advokatsamfundet, hvor han startede i 2010. Tidligere var han ansat i Justitsministeriet i 15 år – heraf de sidste syv år som kontorchef. Torben Jensen er – ikke så overraskende – jurist af uddannelse og dimitterede fra Københavns Universitet i 1995. /iio



Foto: Ian Hooton/Ritzau Scanpix

#### PREKARIAT:

## Går løse ansættelser ud over psyken?

Mange spår, at antallet af løst ansatte danskere – det såkaldte prekariat – vil stige de kommende år. Og måske er det ikke altid fedt hele tiden at jage den næste ansættelse eller den næste opgave.

En gruppe forskere fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø vil nu undersøge, om prekariatet i særlig høj grad har mentale udfordringer og fx har øget risiko for at udvikle stress og depression. Og de vil også kigge på, hvad der i givet fald kan gøres ved det.

”Vi antager, at der er en øget risiko for, at løst ansatte udvikler mentale

sundhedsudfordringer. Da flere og flere forventes at få løse ansættelser, er det vigtigt at finde ud af, hvad det betyder i forhold til risikoen for sygdom og i sidste ende for helt at falde ud af arbejdsmarkedet. Den nye viden skal gerne bidrage til, at samfundet og arbejdspladserne kan sætte tidligt ind med forebyggende arbejdsmiljøindsatser for løst ansatte,” siger projektleder og professor Helene Garde fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø ifølge nfa.dk.

Velliv Foreningen støtter forskningsprojektet med 3 millioner kroner. /tsa

## KLIP FRA DE SOCIALE MEDIER

Jeg er læge og er da også ganske glad for mine djøfere – vi har en fælles opgave, vi gør det godt og skal gøre det bedre.

**@jb\_neurosurg**

Jannick Brennum, centerdirektør, Neurocentret, Rigshospitalet

Jeg er medlem af Djøf og EEEEELLLLSSSKKKEEEERRRR "mine" læger!

**@Per Bennetsen**

Et helt almindeligt menneske og så adm. direktør i @RegionSjælland (kan godt forenes)

## ”Synes alle læger skulle have en #Djøfer derhjemme

**@Beth Lilja**

Vicedirektør med lægefaglig baggrund på Sjællands Universitetshospital

Det er ulovligt at lade lønmodtagere arbejde >48 timer/uge i gennemsnit. Ifølge @djoef arbejder de unge nyuddannede advokatfuldmægtige 47 timer/uge i gennemsnit. Stress er udbredt Gør fagforeningen og partnerne nok for at sikre godt #arbejds miljø?

**@FrederikWaaben**

Frederik Waaben, politisk konsulent hos @socialpaed og aktiv for @DepForeningen.

Uden os og vores velvillige opbakning til udviklingen af systemerne og kontrollen kunne det aldrig lade sig gøre. Det er ikke sygeplejersker, der laver skemaerne.

**@LeifDonbaek**

Jurist og klummeskribent Leif Donbæk i en debat om et kritisk indlæg om djøfere i Berlingske.

## TOP 5 PÅ DJØFBLADET.DK

**1. Knokler for topløn**  
Djøf Advokats lønstatistik viste igen, at advokater får høj løn. Men de knokler også for den, lyder det fra advokatformand.

## De mest læste historier

- 1** Månedsløn på 87.000 kroner – arbejdsuge på 47 timer
- 2** Skal du ringe, inden du søger jobbet?
- 3** Nu er der mangel på jurister
- 4** Det er nemmere, når der er ligestilling i parforholdet
- 5** Din vigtigste karrieresamtale er ikke med din chef

Periode: 27.11.2018 til 2.1.2019

**DEBAT:**  
**EU: Få diskuterer politik på nettet**

32 procent af EU's internetbrugere følger eller deltager i politiske onlinediskussioner på sociale medier, når der er valg i deres land. Syv procent af de adspurgte følger og bidrager aktivt til diskussionerne, mens 25 procent følger passivt med gennem at lytte og læse. Af dem, der ikke deltager, svarer 28 procent, at de ikke stoler på de sociale netværk. /mam

Kilde: Special Eurobarometer 477

Foto: Pixabay

## KOMMENTAR FRA DJØFBLADET.DK:

### Negativ rekruttering

”Mit CV bærer ikke præg af mange skift - men desuagtet har jeg ved alle de jobsamtaler, jeg har været til, oplevet, at virksomhederne nærmest med lup søgte efter de kurser/kompetencer jeg IKKE har og fastholdt dem som hovedemne for samtalen - og efterfølgende som årsag til afslag.”

Henrik Stage i en kommentar til debatindlægget "Er rekruttering anno 2018 drevet af angst?"

# 2 ud af 3

større organisationsændringer kan føre til lavere produktivitet og motivation, viser nyt norsk studie. /tsa



## STUDERENDE:

# Seksuelle krænkelser sker især de første år

Når studerende på danske universiteter oplever seksuelt krænkende adfærd, sker det oftest under rusture, ved fredagsbarer eller ved andre fester på universitetet. Og det er i langt overvejende grad i løbet af bachelorstudiet, at de ubehagelige oplevelser forekommer.

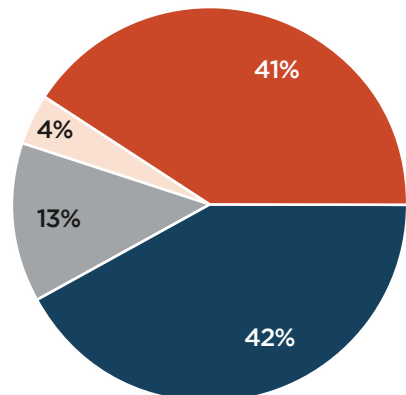
Det er det billede, en nylig rapport om emnet tegner. På vegne af Danske Universiteter og Danske Studerendes Fællesråd bad analysebureauet Analyse & Tal 150.000 studerende deltage i en undersøgelse. 1.194 af dem svarede, at de havde oplevet uønsket seksuel adfærd – alt fra krænkende kommentarer og berøringer over deling af seksuelt indhold online til fysiske overgreb.

Undersøgelsen er ikke repræsentativ og siger derfor ikke noget om problemets omfang. Men blandt de hændelser, deltagerne rapporterede om, var 41 pct. sket i løbet af første år på studiet, mens 42 pct. foregik senere på bachelordelen.

I undersøgelsen udpeges en medstuderende som krænkeren i halvdelen af sagerne, mens rusvejledere og undervisere har været krænkerne i hhv. 11 og 10 pct. af sagerne.

2018-tal fra Djøf viser, at fem pct. af de kvindelige studerende havde oplevet sexchikane på studiejobbet inden for det seneste år. /mia

## Flest krænkelser på bachelordelen



1. år på BA-udd. Ved ikke/ønsker ikke at svare  
Senere på BA-udd. På kandidatdelen

Kilde: Analyse & Tal: 'Undersøgelse af uønsket seksuel adfærd rettet mod studerende på de danske universiteter'

## OPGRADERING:

## Flere med lange uddannelser i finanssektoren

Andelen af medarbejdere med en videregående uddannelse i finanssektoren stiger. I 2017 havde 50 procent af dem en videregående uddannelse. I 2007 var andelen på 30 procent. I samme periode steg andelen i den samlede befolkning fra 31 til 40 procent. /mam

Kilde: FA



Foto: Shutterstock

## PERSONDATA:

## Tusindvis ramt af dataleak

Gladsaxe kommune har over for Politiken erkendt lovbrud, efter en computer blev stjålet og knap 20.000 menneskers personoplysninger blev frit tilgængelige. Sagen vedrører borgere fra 82 kommuner. /sn

## NÅLEØJE:

## EU-prøve: Det gik meget bedre i år

Seks danskere har bestået både stopprøven og den næste prøve på vejen mod et job som EU-embedsmand. Sidste år var det kun to.

De seks har alle deltaget på de intensive træningsforløb til prøven, som i år er blevet kørt af hhv. Finansministeriet og Udenrigsministeriet/Djøf.

De seks, som alle nu krydser fingre for, kan dermed gå videre til den afsluttende prøve her i starten af 2019. /ebn

Foto: Shutterstock



” Jeg gør mig ikke nogen illusion om, at folk kommer til at knuselske djøferen – populærkulturen i alt fra Olsen Banden til Matador har lært mig, at djøferen aldrig har spillet helterollen.

Sigge Winther, afdelingschef for politik, presse og public affairs i Djøf, til Altinget





Skræddersyet faglighed er noget, vi

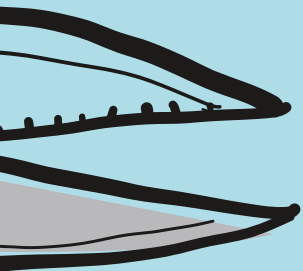
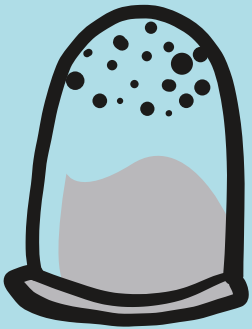
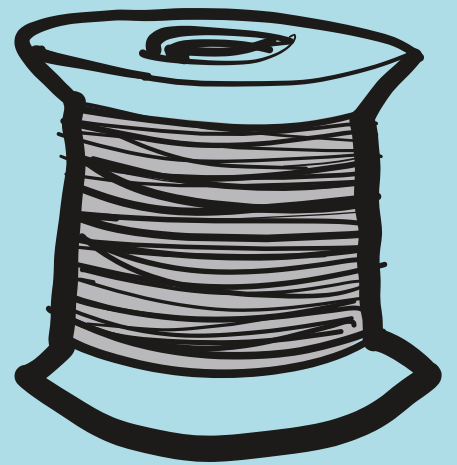
Gorrissen Federspiel er ét af de foretrukne danske advokatfirmaer for landets største talenter. Det er vi glade for – men det forpligter også. Jo bedre rådgivning vi leverer, desto større værdi skaber vi for vores klienter. Kvalitet har altid været kendetegnende for os, og for at holde det høje niveau prioriterer vi uddannelse højt.

Vores studerende, fuldmægtige og advokater har en ambition om at udvikle sig fagligt og personligt. Vi ser det derfor som en kerneopgave at understøtte medarbejdernes talent og udvikling. Vi tror ikke på "one size fits all"-løsninger, men på individuelt tilpassede udviklings- og karriereforløb. Vi kalder det skræddersyet faglighed.

[www.gorrissenfederspiel.com/karriere](http://www.gorrissenfederspiel.com/karriere)

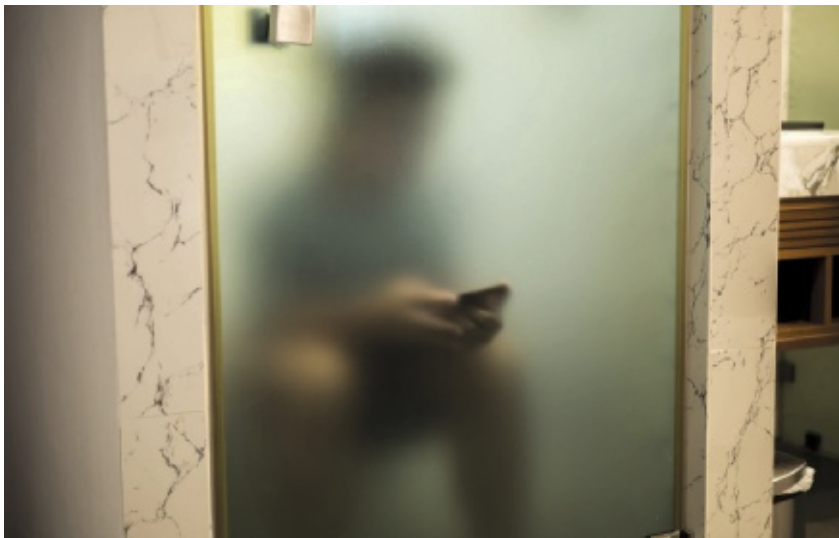


udvikler. Sammen.



Gorrissen Federspiel



**MOBILSTRESS:**

## Pensionsfirma vil vide, om ansatte tager mobilen med på WC

Godt 300 af forsikrings-selskabet PFA's 1.200 ansatte har fået et tilbud i deres indbakke: Besvar 40 spørgsmål om dine mobilvaner – og vi skal sige dig, om din adfærd er så usund, at den giver dig stress.

Man kan også sige, at PFA afprøver deres nyudviklede medicin på egne ansatte. Selskabet har udviklet et screeningsprogram for usunde digitale vaner i samarbejde med lægen Imran Rashid, der er forfatter til bogen 'Sluk. Kunsten at overleve i en digital verden' og medlem af regeringens Nationale Stresspanel.

Det er et koncept, som PFA nu vil tilbyde sine virksomhedskunder. For stress-sygdomme koster både virksomhederne og pensions-selskabet penge. Screeningsprogrammet skal afsløre dine ubevidste digitale vaner. Når du griber efter mobilen, fordi du vil slappe af ved at surfe lidt rundt, holder du din hjerne i evigt beredskab. Det slider på den.

De 40 spørgsmål er bl.a.: Har du mobiltelefonen med på toiletet? Har du den liggende ved siden af din tallerken, når du spiser aftensmad med

dine børn? Kan du lægge den væk, når du kommer hjem fra arbejde?

Rikke Bay Haaber er chef for Strategisk Sundhed i PFA. Hun understreger, at hele konceptet bygger på frivillighed og anonymitet. Hvis man deltager, får man at vide, om man ligger i rød, gul eller grøn zone, afhængig af hvor usunde éns digitale vaner er. Men tilbagemeldingen er personlig. Der går ingen navne videre til arbejdsgiveren.

Arbejdsgiver får en anonymiseret rapport om, hvad screeningen viser om virksomhedens ansatte på et generelt plan. Rikke Bay Haaber er klar over, at PFA kan blive misforstået og programmet blive tolket som et forsøg på at gøre stress til medarbejdernes eget problem.

"Men det er præcis dét, det ikke handler om. I PFA har vi arbejdet med stressforebyggelse som et tilbud til vores virksomhedskunder i en årrække, og vi er altid startet oppe fra med god ledelse og god virksomhedskultur," siger hun. /ebn

 Læs hele artiklen på [djofbladet.dk](http://djofbladet.dk)

**UDFLYTNING:**

## Ekstra penge til udflyttede nævn og styrelser

I slutningen af 2018 kunne DR fortælle, at Erstatningsnævnet i Viborg i gennemsnit er 230 dage om at behandle en sag om erstatning til et voldsoffer. En stigning på 55 pct. siden beslutningen i 2015 om at udflytte nævnet til Viborg.

Men nu afsætter regeringen og DF 120 mio. kr. – svarende til skønnet ca. 60 årsværk – over fire år til at forkorte sagsbehandlingstiderne i en række udflyttede nævn og styrelser.

Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig, siger, at det kræver tid at oplære nyansatte djøfere i sagsbehandlingen på de udflyttede arbejdspladser.

"Der er dygtige djøfere i hele landet, som kan løfte opgaverne, og jeg er glad for, at vores medlemmer får et større og mere varieret jobmarked i hele landet," understreger hun.

"Men jeg er også glad for, at regeringen omsider erkender, at en række af de udflyttede nævn og styrelser har haft problemer med at finde de rigtige kompetencer. Det påvirker selvkært sagsbehandlingen, mens de nye bliver lært op. Det her viser, at udflytninger koster dyrt i ressourcer, hvis det ikke skal gå ud over borgere og virksomheder."

Regeringen understreger, at der allerede før udflytningen lå ophobede sagspukler i flere af nævnene, bl.a. i Natur- og Miljøklagenævnet. /ebn



---

THE LAW FIRM  
THAT CLIENTS ARE  
MOST WILLING TO  
RECOMMEND

*Prospera*

---

## Vi har plads til nye holdspillere

I en verden fyldt med muligheder, kan det være svært at vælge, hvilken retning du skal gå. Et job hos Plesner er den perfekte karrierestart og en blåstempling, der åbner muligheder. Uanset hvad du drømmer om på sigt, vil vi gøre, hvad vi kan for at bidrage til din udvikling og dine videre karrieremuligheder, mens du er en del af vores hold.

Hvis du er ambitiøs, dedikeret og entusiastisk, skal vi nok lære dig resten. Det væsentlige er, at du har lyst til at lære og udvikle dig. Vi vælger holdspillere frem for individualister. Så er du en ægte holdspiller, hjælper vi med at gøre dig endnu dygtigere og ruste dig til den fremtid, du drømmer om.

Giv din karriere den bedste start hos os - læs mere på  
[www.plesner.com/ledigestillinger](http://www.plesner.com/ledigestillinger)

PLESNER





Foto: Rambøll

# 612 mio. kr.

er i første omgang sat af til at forny Skats IT-systemer. Samlet skønnes udskiftning af op til 50 år gamle systemer at koste et mindre tocifret milliardbeløb.

/sn

**RO PÅ:**

## Ingen karakterbonus til de hurtige

Fra 2020 er det slut med den såkaldte 'kvikbonus', som kommende studerende udløser, hvis de søger ind på en videregående uddannelse senest to år efter, de har afsluttet en adgangsgivende eksamen. Den medfører, at de kan gange deres karaktergennemsnit med 1,08.

/mam

Læs mere om konsekvenserne af den nye uddannelsesaftale på side 40.

**TILLIDSPOST:**

## Ny formand for Djøf studerende

**Lea Backes** er valgt til ny formand for Djøf studerendes 23.000 medlemmer. Hun læser til daglig International Business & Politics på CBS og glæder sig til at sætte bl.a. uddannelseskvalitet, trivsel og det internationale miljø på dagsordenen. Den nye formand har hidtil været næstformand i bestyrelsen for Djøf studerende, og på formandsposten afløser hun Christian Nør Larsen, som nu er fratrukket efter at have afsluttet sin uddannelse. I øvrigt har Lea Backes job som junior-konsulent i Rambøll Management Consulting. /llo

# APROPOS

CBS-professor **Steen Thomsen** har fået skarp kritik, efter at han i en kronik forsvarede Danske Bank.



Claus Bigum

# De hårde kends- gerninger om bløde værdier

Det er en gratis omgang at være idealistisk, så længe det bliver ved de gode intentioner. For det kræver en solid portion realisme at efterleve dem – og som bekendt handler det ikke kun om at have ret, men om at få ret.

Høj etik forudsætter høj faglighed – og bløde værdier er hårdt arbejde, hvis det skal blive til andet og mere end snak. Så lad os stoppe her og lade handlingerne tale for os. Du finder dem på vores hjemmeside [lassenricard.dk](http://lassenricard.dk)



---

LASSEN RICARD

# Ses vi på jobmesserne?

I løbet af foråret står vi klar til at fortælle om DLA Piper som arbejdsplads, og hvordan en juridisk karriere kan se ud i en af verdens største globale advokatvirksomheder.

Besøg os på vores stand til en uforpligtende snak med en af vores stud. jur., trainees, fuldmægtige eller rekrutteringskonsulenter.

## Du kan finde os her:

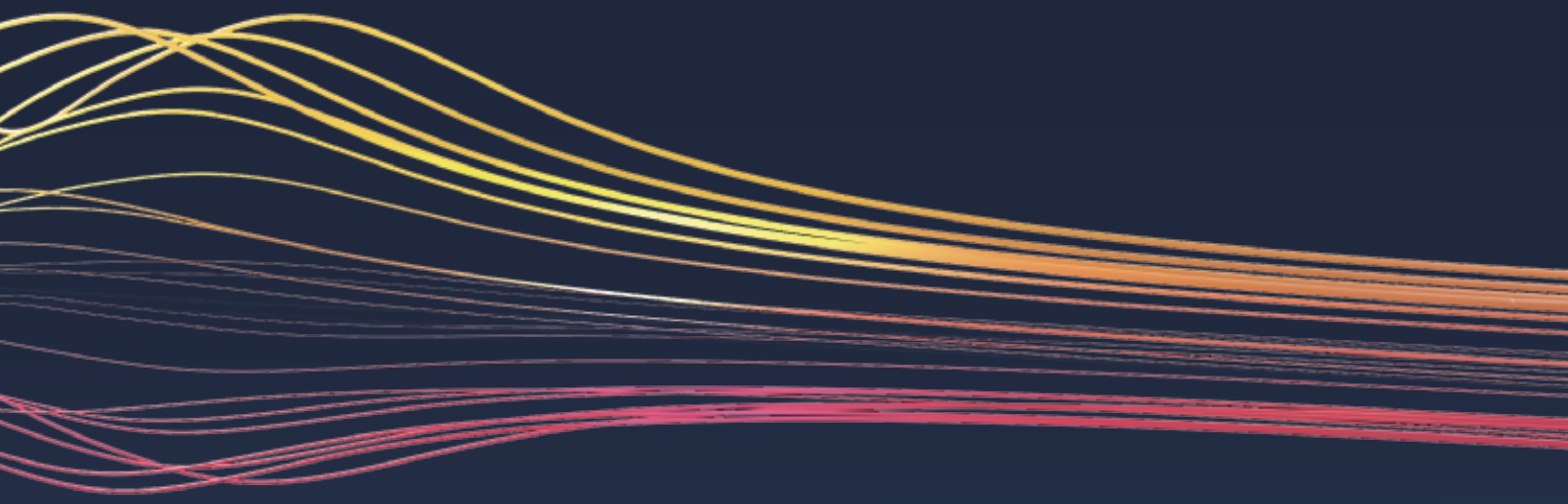
Aarhus Universitet den 20. februar 2019

Aalborg Universitet den 14. marts 2019

Syddansk Universitet den 19. marts 2019

Københavns Universitet den 3. april 2019





Er du nysgerrig på, hvordan en juridisk karriere i DLA Piper kan se ud? Læs mere på [dlapiper.com/da/denmark](https://dlapiper.com/da/denmark) eller kontakt vores rekrutteringskonsulent Christian Aebischer på [christian.aebischer@dlapiper.com](mailto:christian.aebischer@dlapiper.com).

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

# Overnørden

Af *Per Helge Sørensen*

”Kan vi snakke?”  
Jeg trådte forsigtigt ind på kontoret.

”Hvis det handler om Twitter-modulet, kender du svaret,” vrissede en stemme bag et batteri af fladskærme.

Jeg gik langsomt hen til skrivebordet, hvor overnørden modtog mig med det blik, hans race havde reserveret til mennesker som mig: Jakkesætsklædte lakajer for topledelsen, som ødelagde heltemodige IT-medarbejderes liv ved at

stille alle mulige fornærmende krav til deres IT-systemer, som de OVERHOVEDET IKKE var designet til at understøtte. Fx den afskyelige tanke, at artikler på styrelsens hjemmeside kunne deles på Twitter.

”Det tager kun et øjeblik,” forsikrede jeg, mens jeg overvejede, om jeg skulle gå tilbage til styrelsesdi-

rektøren og forlange, at han fik IT-direktøren til at banke den modvillige nörd på plads.

Problemet var, at jeg vidste præcis, hvad der ville ske: Der ville ske det samme, som der skete, når min kone blev irriteret over ventetiden på en fin restaurant og forlangte, at jeg gik op og brokkede mig til overtjeneren. Jeg ville gå målrettet op og stille mig lige uden for hørevidde af tjenerkorpset og gestikulere med armene – som om vi faktisk snakkede sammen. Hvorefter jeg – efter en passende mængde brokke-pantomime – ville gå tilbage til bordet og sige, at de havde lovet, at maden ville komme nu.

”Jeg tog en snak med Poul i IT,” ville styrelsesdirektøren påstå. ”Han lovede at banke fyren på plads.”

Hvilket *Poul i IT* naturligvis aldrig ville gøre. Fordi Poul havde brug for nørden til sine egne projekter og heller ikke havde råd til at blive uvenner med ham.

Jeg sukkede. Der var kun én vej frem: ”Det handler faktisk ikke om Twitter,” løj jeg. ”Jeg hørte bare, at der var lidt diskussion om de nye servere.”

Nørden kiggede hurtigt op.

”Der er ikke noget at diskutere,” sagde han kampberedt. ”Det skal være native PowerEdge med platinum-80 konfiguration.”

”Det var det, jeg hørte,” nikkede jeg.

For min skyld kunne serverne være PowerRangers med Darth Vader-konfiguration. Men det var ikke pointen. Pointen

var, at økonomiafdelingen havde ligget i skyttegravskrig med nørderne i månedsviis for at få dem til at købe nogle taiwanesiske servere, som ikke var *native* noget-som-helst, men til gengæld kostede det halve. En krig, de nu ville tabe efter et overraskende bagholdsangreb fra egne rækker.

”Og det er direktionsekretariatet enige i,” fastslog jeg. ”Vi lægger en indstilling op til direktøren på mandag.”

Nørden kiggede overrasket på mig. ”Jeg vidste ikke, I interesserede jer for IT-infrastruktur?”

”For os er det fuldstændig afgørende, at styrelsens servere er ...” – jeg måtte lede et efter et ord, der kunne afslutte sætningen: ”Fuldt native.”

Jeg holdt en kort pause, inden jeg fortsatte: ”Også for at sikre understøttelsen af Twitter-projektet.”

Et øjeblik stirrede vi hinanden ind i øjnene, mens han vurderede mit tilbud, som en sydamerikansk toldbetjent vurderer antallet af dollarsedler over for mængden af kokain i bagagerummet.

Så nikkede han.

”Med en native konfiguration tror jeg godt, vi kan komme i mål.” ■

”  
**Der er ikke noget at diskutere. Det skal være native PowerEdge med platinum-80 konfiguration.**

Per Helge Sørensen



# MPG

## MASTER I OFFENTLIG LEDELSE MASTER OF PUBLIC GOVERNANCE

- OFFENTLIG LEDELSE SKABER VÆRDI

### MPG-UDDANNELSEN

er en problem- og projektbaseret masteruddannelse for offentlige ledere. Uddannelsen forener den nyeste viden om ledelse, styring og offentlige organisationer med deltagernes egne ledelsesmæssige problemstillinger og personlige udvikling som leder.

- TEORI OG PRAKSIS I TÆT KOBLING
- PERSONLIGT LEDERSKAB
- FLEKSIBEL – TILPASSET DIT BEHOV

### UDDANNELSEN LØFTER ORGANISATIONEN

Jeg er slet ikke i tvivl om, at MPG-uddannelsen løfter vores kapabilitet. Bedre kvalificerede ledere giver en stærkere organisation, og det er altafgørende for vores udvikling. Det er helt essentielt, at MPG-uddannelsen adresserer de krav og forventninger, der er til en fremtidig offentlig sektor. Jeg oplever, at vores erfarne ledere som via deres fagprofessionalisme har nået et relativt højt lederniveau, bliver endnu bedre ledere med en MPG-uddannelse. De får nogle redskaber til at se deres lederjob i et større perspektiv, hvor de kan reflektere over deres egen funktion, og hvor den vil bevæge sig hen. Det giver nye perspektiver på opgaveløsningen, og styrker generelt deres lederidentitet helt enormt.



”

**CHRISTIAN ROSLEV**  
KOMMUNALDIREKTØR  
AALBORG KOMMUNE

NÆSTE STUDIESTART ER I FEBRUAR 2019



AALBORG UNIVERSITET

[WWW.MPG.AAU.DK](http://WWW.MPG.AAU.DK)



# Med retfærdighed som rejseguide

**Sara Rendtorff-Smith** forsker på MIT i Boston i at bruge kunstig intelligens til at løse samfundsmæssige problemer. Hun er uddannet i statskundskab, og hendes engagement i at mindske ulighed og vold har ført hende til job rundt i verden.

Af Regner Hansen Foto Regner Hansen + privat

I en glasklædt bygning i Boston-forstaden Cambridge er MIT Media Lab lige så meget et værksted som et kontorhus. Stedet er seneste stop i en international karriere, der også har bragt 36-årige Sara Rendtorff-Smith til Afghanistan og Liberia blandt meget andet.

Hun er uddannet i statskundskab, og i tidligere ansættelser beskæftigede hun sig med flere aspekter af international fred og sikkerhed.

Siden 2017 har hun været den ledende samfundsorienterede forsker på et nyt projekt om at finde frem til, hvordan kunstig intelligens kan anvendes til at hjælpe offentlige institutioner og private organisationer til at løse samfundsproblemer. Hun er også tilknyttet en MIT-afdeling for hjerneforskning og kognitionsvidenskab.

Kunstig intelligens-projektet er baseret på sandsynlighedstænkning ved hjælp af data, fordi det ifølge Sara Rendtorff-Smith temmelig godt afspejler menneskets måde at forstå og agere i verden – og undgår at gentage cementerede uretfærdigheder som i den hidtil dominerende kunstige intelligens, maskinlæring. Kun en mellemstor mængde data er krævet, så mange aktører kan drage fordel af metoden.

Et af de spirende samarbejder er med New York Times og graverjournalistik-enheden ProPublica om at identificere

uregelmæssigheder ved valg. Sara Rendtorff-Smith har også etableret kontakt til borgmesterens kontor i New York, hvor teknologien benyttes til at forstå, hvor der sandsynligvis er et afvigende lavt antal lavindkomst-lejere, hvilket kan tyde på ulovlig diskrimination. Et tredje felt handler om operationelle forhold i en organisation såsom at afdække unormaliteter i militære enheders brændstof-forbrug i en fredsbevarende FN-operation – typisk en betydelig udgiftspost.

Statskundskab var ikke Sara Rendtorff-Smiths førstevalg. Oprindeligt var hun på nippet til at vælge at blive læge ligesom sine forældre. Inspireret af skolemiljøet i barndommen var hun stærkt optaget af retfærdighed og nåede frem til, at det ville være bedre at arbejde på at forbedre samfundsvilkår på systemniveau.

Efter bacheloreksamen på Københavns Universitet tog hun en mastergrad i internationale relationer på New York University. Hun drog videre til studier i arabisk i Kairo, mens Muhammed-krisen var på sit højeste. Hvilket førte hende til en post som informationschef i Kabul for den danske humanitære organisation DACAAR, der udfører nødhjælps- og udviklingsarbejde blandt hjemvendte afghanske flygtninge.

Senere fik hun et 'drømmejob' på FN-missionen i Liberia. Hendes opgave bestod i fredsopbygning. Det var spændende små to år, hvor hun fik meget ansvar.

Til CV'et hører desuden flere ansættelser i FN-hovedkvarteret i New York inden for fredsbevarelse, heriblandt civil beskyttelse. Hvilket gav en del rejseaktivitet til konflikt-områder på det afrikanske kontinent.

Sara Rendtorff-Smith indså, at en vellykket tidlig intervention i konflikter kun er realistisk med gode data, hvorfor hun satte fokus på krydsfeltet mellem offentlig administration

og databehandling, da hun blev den første kvindelige modtager af et legat fra Kronprins Frederiks Fond til et års 'mid-career'-studium på Kennedy School of Government på Harvard University.

Hun blev bagefter hyret til det igangværende projekt efter at have præsenteret sig for direktøren for MIT Media Lab.

Sara Rendtorff-Smith virker slet ikke forpustet, mens hun fortæller om sit indholdsrige karriereforløb. Og hvad det næste bliver? Hun peger på sin gravide mave og forklarer med et smil, at hun nok er nødt til at skrue ned for aktivitetsniveauet. Bare en smule. ■

”  
**I FN-systemet og her i it-miljøet har jeg mærket, at køn er en faktor, og det gør mig vred.**

Sara Rendtorff-Smith



Sara Rendtorff-Smith talte om beskyttelse af civile på en freds- og sikkerhedskonference i Marokko (øverst). Besøg hos væbnede kvæghyrder i Sydsudan (i midten). Fejring af mastergrad fra Kennedy School of Government på Harvard (nederst t.v.). Med robot i forbindelse med det forskningsprojekt i kunstig intelligens, som Sara Rendtorff-Smith nu arbejder på.



## Glem grænserne:

### ? *Hvad har fået dig til at søge ud i verden?*

Jeg har været nysgerrig efter, hvordan andre kulturer lever og tager fat på samfundsproblemer. Jeg er optaget af at bekæmpe ulighed og mindske vold. Jeg har en tendens til at blive tiltrukket af problemer, som er svære knuder at løse. Jeg har lært, at alle har noget at bidrage med.

### ? *Men har det ikke været svært at føle sig tilpas – især som kvinde?*

Jeg har haft det fint med at bo i en containerbolig eller uden bad. Bekvemmelighed er ikke en værdi for mig. Jeg er meget interesseret i lokale miljøer og forsøger at indpasse mig. I Afghanistan klædte jeg mig med hovedtørklæde og løsthængende tøj. Jeg lærte sproget. Der var tidligere mujahedinere på kontoret, som viste mig dyb respekt. I Kairo havde jeg heller ingen problemer. Men i FN-systemet og her i it-miljøet har jeg mærket, at køn er en faktor, og det gør mig vred. Jeg deltager i initiativer, der skal ændre på forholdene.

### ? *Hvad fascinerer dig ved arbejdet med kunstig intelligens?*

Jeg opdagede i FN-systemet, at vi ikke var særlig gode til at bruge data. Derfor besluttede jeg at lære, hvordan data kan anvendes til samfundsopgaver. Jeg er med til at udvikle redskaber, der gør kunstig intelligens tilgængelig for en bredere kreds, så fagfolk uden at have it-baggrund kan skaffe indsigter ud fra data. Noget af det spændende ved arbejdet er, at det er iværksætteragtigt. Jeg tror på, at der kommer noget konstruktivt ud af at bringe forskellige discipliner sammen.

**TEMA:** Grøn omstilling

# JOBVÆKST: HER ER DE GRØNNE JOBS

Både herhjemme og ude i verden arbejdes der på at nedbringe ressourceforbrug og CO2-udledning, og i de kommende år har Danmarks grønne sektor potentiale til at vokse dramatisk. Det giver både jobs til specialister, men også til djøfere, hvis kompetencer er nødvendige for at få virksomheder, borgere og myndigheder til at arbejde sammen om en grønnere fremtid.

*Af Sven Johannesen Foto Claus Bech og Kåre Viemose*





28

” Hvis man lykkes her, så kan man virkelig gøre en forskel.

Anders Sørensen

30

” Grøn omstilling foregår lige så meget mellem ørerne.

Astrid Carl



32

” Det betyder det noget, at jeg kan fortælle min datter, at jeg ikke bare så på.

Sara Petrycer Hansen



## Grøn omstilling

Grøn omstilling betyder, at man ændrer sig fra linearitet og fossil energi til cirkulær tænkning og vedvarende energi. Det kan eksempelvis være, at man ændrer sin energiforsyning og transportvaner fra at basere sig på fossile til vedvarende energikilder, og at man leder efter nye cirkulære muligheder for at reducere og genanvende sit spild, affald og råvarer.

**Kilde:** greenmoves.dk

## Tal for Danmarks grønne omstilling

Danmarks samlede grønne omsætning kan potentielt overstige 460 mia. kr. i 2035, hvilket vil være en stigning på 270 mia. kr. sammenlignet med i dag. Det vil potentielt kunne skabe op mod 95.000 nye grønne danske fuldtidsjob. Regnestykket forudsætter dog, at der globalt vil blive investeret som forventet i den grønne omstilling, og ikke mindst at Danmark beholder sine globale markedsandele i den grønne sektor.

**Kilde:** Grøn Vækst i Greater Copenhagen, Gate 21.



## JOB FEST FORUDE:

# Djøfere får nøglerolle i grøn omstilling

Der kan opstå op mod 95.000 nye grønne jobs herhjemme frem mod 2035. Folk, der forstår samspillet mellem administration, økonomi og mennesker, står godt i kampen om de nye stillinger.

Af *Sven Johannesen* Foto *Lars Laursen/Ritzau Scanpix*

**D**en grønne omstilling fylder stadig mere på den globale dagsorden, og det stigende fokus på bæredygtighed og cirkulær økonomi giver i de kommende år store muligheder for vækst og jobs i Danmarks grønne sektor.

En del af disse jobs vil være til djøfere, der skal hjælpe med at indrette et samfund, der ikke bidrager til den globale opvarmning og som genbruger og genanvender ressourcer i et hidtil uset omfang.

”En del af den grønne omstilling vil selvfølgelig kræve specialister som eksempelvis arkitekter og ingeniører, der har teknologi som hovedomdrejningspunkt. Men der vil også være et kæmpe behov for generalister, der kan tænke på tværs af siloer, som har brede kompetencer, og som kan forstå og formidle komplicerede processer. Og det kan djøfere,” siger Poul Erik Lauridsen.

Han er direktør i Gate 21, som er et netværk af kommuner, virksomheder og vidensinstitutioner, der arbejder for at fremme den grønne omstilling. Truslen fra klimaændringer og naturødelæggelse

er overhængende, og omstillingsopgaven gigantisk, men den rummer samtidig et kæmpe potentiale for vækst og jobskabelse i den grønne sektor.

Det understreges i den ny rapport The 'Nordic Future of Work' fra november 2018, som er udgivet af Nordisk Råd. Rapporten konkluderer, at klimaændringer er en af fire megatrends, der

fremover vil ændre det nordiske arbejdsmarked, og at “jobvækst er forventet i de brancher, der har med grøn energi og CO2-fri transport at gøre, ligesom miljøvenligt salg, service, lav-emissionsproduktion og andre grønne stillinger, der bidrager til at bevare eller genoprette miljøet, forventes at vokse i takt med, at forbrugernes efterspørgsel ændrer sig.”

Herhjemme udkom i 2018

regeringens 'Strategi for cirkulær økonomi', der fastslår, at en omstilling til cirkulær økonomi ud over de miljømæssige fordele også rummer et stort potentiale for danske virksomheders konkurrenceevne. Også 'Danmark som grøn vindnation', som er et initiativ under tænketanken CONCITO, argumenterer »

”  
**Der vil være et kæmpe behov for generalister, der kan tænke på tværs af siloer.**

Poul Erik Lauridsen,  
Gate 21



## Cirkulær økonomi

”I en cirkulær økonomi recirkulerer man materialer og produkter, udnytter deres værdi til fulde og minimerer spildet. Bygninger og produkter er designet til at blive genbrugt, repareret og genanvendt frem for at blive smidt ud. Det er nemt at dele og få adgang til produkter og services uden at eje. Biomassen anvendes til medicin, biobaserede produkter og fødevaringredienser frem for simpel energiudnyttelse. Problematisk kemikalier udfases, så affald og spildevand recirkuleres som genanvendte råvarer af høj kvalitet. Overskudsproduktion og spild fra den ene virksomhed indgår som værdifuld råvare i den anden virksomhed. En mere cirkulær tilgang i vores produktion og forbrug kan lette presset på naturressourcerne og forbedre miljøet til gavn for fremtidige generationer.”

**Kilde:**  
Regeringens 'Strategi for cirkulær økonomi'



”Jeg er 100 procent sikker på, at dagsordenen har sat sig fast.”

Martin Manthorpe, NCC

» i en rapport for, at der er et kæmpe potentiale for flere danske jobs, hvis altså beslutningstagere i politik og erhvervsliv holder snuden i sporet. Men gør de det, er potentialet for en dansk grøn jobfest så stort, at Danmark i 2035 vil kunne have op til 95.000 ekstra jobs inden for sektorerne vind, energieffektivitet, bioenergi og biofuels, vand og fjernvarme. Det konkluderer en rapport udgivet af Gate 21. Ifølge Poul Erik Lauridsen vil de mange jobs blive skabt i vidt forskellige faggrupper. Her vil en djøfer typisk kunne spille rollen som facilitator.

”Der er behov for folk, der kan forstå samspillet mellem den administrative, økonomiske og menneskelige del for at nå et resultat. Og så gør det mindre, at man ikke er ekspert i varmepumper,” siger Poul Erik Lauridsen, der selv er antropolog med baggrund i samfundsfag.

### Grøn omstilling kræver samarbejde

Hos Nordens største entreprenørfirma, NCC, begyndte man efter finanskrisen at sætte fokus på grøn omstilling, fordi man vurderede, at det blev en kommende megatrend. I en byggebranche, der producerer 30 procent af Danmarks affald, er der et kæmpe potentiale for at genbruge og genanvende materiale samt i at energirenovere den danske bygningsmasse. Sidenhen er bæredygtighed gået fra at være noget, som befandt sig i udkanten af virksomhedens horisont til at blive et selvstændigt konkurrenceparameter. Det forklarer direktør for Strategi, Forretningsudvikling og Public Affairs, Martin Manthorpe.

”Jeg er 100 procent sikker på, at dagsordenen har sat sig fast, og at der kun vil blive et større pres for, at vi kan levere på den,” siger han.

Han vurderer, at der i den grønne dagsorden vil skabes større behov for ansatte med djøf-kompetencer inden for virksomheder som NCC.

”Lige nu ser jeg en indre dialog i markedet om, hvor disse faggrupper passer

ind i værdistrukturen. De har jo skarpe kompetencer, men vi skal have konkretiseret, hvordan de bidrager bedst.”

Samtidig understreger Martin Manthorpe, at den grønne omstillings succes afhænger af, at afdelinger i de enkelte virksomheder formår at arbejde bedre sammen, men også at virksomheder, stat, regioner og kommuner formår at arbejde sammen på tværs. Han fremhæver særligt det kommunale system som helt essentielt for den grønne omstilling.

”Fordelen er, at vi kan bruge den kommunale sektor som omstillingsmuskel, og der har Danmark en stærk administrativ samfundsmodel med nogle kommuner, der er tæt på borgerne, som er gode til at sætte grønne initiativer i gang, og som har mulighed for at præge udviklingen, fordi de har så stor en indkøbskapacitet,” siger Martin Manthorpe.

Også Poul Erik Lauridsen fra Gate 21 fremhæver, at den grønne omstilling især drives af offentlige og private samarbejder, hvilket giver behov for jurister, når samarbejderne rammesættes.

”Når der eksempelvis samarbejdes mellem virksomheder og kommuner om klimatilpasningsløsninger på Frederiksberg, så kræver det eksempelvis juridisk viden at få et konsortium op at stå,” siger Poul Erik Lauridsen.

”Skal vi omstille vores samfund, så kræver det, at vi gentænker alt fra den måde, vi laver offentlige indkøb og administration på, til hvordan vi får integreret Verdensmålene i vores kommunale strategier. Det handler om alt fra strategi, udbud, genanvendelse af affald og ressourcer, hvis vi skal indfri de politiske målsætninger.”

Og her er det altså ikke nok at have fagteknisk knowhow om grønne løsninger.

”Både i staten, kommuner og regioner bliver medarbejdere med generalistkompetencer helt centrale i den grønne omstilling. De kan samarbejde på tværs og formidle mellem interessenter, så vi opnår bedre og mere omkostnings-

„

## Skal vi omstille vores samfund, så kræver det, at vi gentænker alt fra den måde, vi laver offentlige indkøb på, til hvordan vi får integreret Verdensmålene i vores kommunale strategier.

Poul Erik Lauridsen, Gate 21

effektive løsninger. Det kræver en dyb forståelse af både virksomheder og den offentlige forvaltning, og hvordan dens institutioner samarbejder med det private. Og her har djøferne en vigtig rolle at spille,” siger Poul Erik Lauridsen.

### Førerposition i fare

Spørgsmålet er selvfølgelig, om de forventede jobs rent faktisk vil blive skabt. Få stillinger har i de seneste år fået mere omtale end den grønne omstilling, og nogle gange virker det til, at debatten om, hvordan vi får mindre varm luft, i sig selv indeholder en stor del af slagten.

Samtidig er danskernes selvbillede som grøn førernation i disse år under pres. Ifølge den nye rapport fra Nordisk Råd ligger de nordiske lande ganske lunt i svinget i forhold til at tilpasse sig fremtidens grønne økonomi. Det er dog ikke nødvendigvis en selvfølge og vil i høj grad afhænge af de politiske beslutninger, der træffes i disse år. De forventede jobs i Gate 21's analyse baserer sig på, at Danmark fremover bevarer sin globale markedsandel. Men mange andre lande skruer også op for de grønne ambitioner. Klimarådet var for nylig ude og kritisere regeringen for at sænke farten på omstillingen, hvilket i øvrigt skete bemærkelsesvist kort tid inden, at rådsformand Peter Birch Sørensen blev fyret.

Samtidig lyder der advarsler om, at vi ikke kan hvile på de grønne laurbær.

Den seneste rapport fra 'Danmark som grøn vindnation' fastslår fx – på baggrund af tal fra Dansk Industri – at Danmarks eksport af grøn energiteknologi faldt med 8,4 pct. fra 2016 til 2017 – et fald svarende til 3,6 mia. kr.

Analysen konkluderer, at ” Danmark gennem de seneste årtier har været et af de lande, som har sat de højeste grønne ambitioner, men fremadrettet står det klart, at Danmarks mål og ambitioner ikke længere rækker til en førerposition – snarere til en plads i midt i feltet blandt de lande, som vi sammenligner os med.”

Spørger man Martin Manthorpe, hvordan man i NCC oplever udviklingen, så tilslutter han sig kritikerkoret. Danmark er ikke i samme grad det grønne foregangsland, som vi plejede at være.

”Til gengæld mener jeg, at Danmark har et sindssygt stort potentiale til at tilbageerobre den førerposition, vi havde. Men vi har travlt, for andre byer og lande rykker på nogle dagsordener, hvor vi ikke længere er i top, som eksempelvis elbiler eller grønne krav til materialer i byggeriet,” siger han.

Om djøferne for alvor bliver inviteret til jobfest i den grønne sektor, afhænger altså også af, hvorvidt der hos befolkning, erhvervsliv og i det politiske system fortsat er vilje til at sætte handling bag de fine grønne ord. ■

### Mere om grøn karriere

Djøf arbejder på at bringe de grønne virksomheder og interesserede djøfere sammen, blandt andet ved en række morgenmøder, hvor grønne virksomheder fortæller om de konkrete kompetencebehov og karriereveje på deres felt. Næste møde er 21. marts, hvor fem virksomheder fortæller om deres strategiske arbejde med grøn omstilling.

📖 Læs mere på [Djof.dk](http://Djof.dk) eller kontakt Thomas Kantsø fra Djøf

### Nye grønne jobtitler

- Regulatorisk seniorrådgiver med energipolitisk fokus
- Energiplanlægger
- Energikonsulent
- Projektleder, der skal markedsføre den grønne historie
- Projektleder til grøn omstilling
- Project & Site Manager til internationalt væksteventyr i den grønne industri
- Compliance officer
- Programleder for bæredygtig mobilitet
- Bæredygtigheds-koordinator
- LCA Coordinator
- CØ-koordinator
- Bæredygtig eventmanager
- Life-cycle specialist
- Sustainability Manager
- Energiteknolog
- Sustainability-konsulent

**Kilde:** Thomas Kantsø, Djøf





Den grønne dagsorden har det med at lægge sig mellem forskellige fagområder i byggebranchen. Her kan man gøre en forskel som djøfer, mener Anders Sørensen.

## BYGGEBRANCHEN:

# ”Hvis man lykkes her, så kan man virkelig gøre en forskel”

**Anders Sørensen**, forretningsudvikler i Enemærke og Petersen, som er en af Danmarks største entreprenørvirksomheder med cirka 700 medarbejdere.

Af *Sven Johannesen* Foto *Claus Bech*

## 🔗 **Hvordan arbejder du med grøn omstilling?**

”Jeg startede for halvandet år siden i en ny stilling, hvor jeg særligt skulle arbejde med social og miljømæssig bæredygtighed. Det er aktiviteter, der tidligere har været et supplement, men som er ved at blive en del af vores kerneforretning. Både vi og vores konkurrenter er gode til at bygge, men når man skal vinde udbud, er det i stigende grad blevet et konkurrenceparameter at være socialt og miljømæssigt bæredygtig. Det betyder fx, at vi ansætter social udsatte unge på byggeprojekter og ser på, hvordan vi kan genanvende byggeaffald. Vi er ret inspireret af tankerne om cirkulær økonomi og har bl.a. lavet en konkurrence med BLOXHUB om, hvordan man kan genbruge byggeaffald som træ, tegl og isolering. Det er både min opgave at skabe samarbejder med eksterne partnere, men også at få forankret de forskellige tiltag og projekter i vores afdelinger og byggeprojekter, så de gode initiativer bliver implementeret og brugt. Man kan sige, at jeg er lige dele projektleder og intern forandringsagent. Jeg skal være en blæksprutte, der kender lidt til byggesager, lidt til kommunikation og lidt til projektledelse, og som kan tale med alle”

## 🔗 **Hvordan er du endt i din nuværende stilling?**

”Det har været en sjov vej. Min baggrund er cand.scient.soc i geografi og virksomhedsstudier på RUC. Som nyuddannet i arbejdede jeg først i Eksportrådet og derefter i et større erhvervsråd i Roskilde

”  
Jeg skal  
være god til at  
forklare, at det,  
jeg laver, også  
løber rundt.

Anders Sørensen

Kommune med offentlige og private samarbejder. Så kom jeg til Dansk Brand og Sikringsteknisk institut, DBI, hvor jeg bl.a. arbejdede med innovation af nye grønne materialer til byggeriet. Derefter var jeg udviklingschef hos solcelleproducenten Gaia Solar, inden jeg startede her.”

## 🔗 **Hvad kan djøfere bringe til bordet i en virksomhed som din?**

”Samfundsforståelse. Det er ikke sådan, at jeg lige bruger den eller den teori, men det er relativt let for mig at sætte mig ind i nye områder. Jeg er en god generalist med en grundlæggende ballast. Jeg er ikke for belastet af for meget detailviden, men kan hurtigt hoppe på nye metodikker og tilgange, så vi ikke skal ud og bruge 300.000 på en konsulent. Byggebranchen er meget konservativ, og den grønne dagsorden har det med at lægge sig mellem forskellige fagområder. Der er ikke

rigtig nogen, der prøver at løfte dem på tværs af organisationen, og der ser jeg et kæmpe potentiale for den enkelte djøfer. Jeg oplever i hvert fald, at jeg er god til at gribe de ting, der ellers ville ryge ned mellem nogle stole. Det kræver, at man kan få ledelsen med, og få de forskellige afdelinger til at samarbejde.«

## 🔗 **Giver det dig noget særligt at arbejde med grønne løsninger?**

”Megameget. Jeg elsker da mit arbejde. Det er super-motiverende og enormt privilegeret, at jeg kan arbejde med grøn omstilling lige fra elbiler til solceller og grønne byggepladser og affaldshåndtering. Jeg kan være med til at få bæredygtighed til at være en fast del af vores dagsorden i en af landets største entreprenørvirksomheder. Hvis man lykkes her, så kan man virkelig gøre en forskel.”

## 🔗 **Hvad vil du sige til djøfere, der også gerne vil arbejde med grøn omstilling?**

”Der er sket meget i byggeriet i de sidste år, og det gør det nemmere at drive udviklingen frem. Men det handler stadig om, at man skal være super-skarp på, hvordan ens arbejde med grøn omstilling bidrager på bundlinjen. Jeg skal i hvert fald være god til at forklare, at det, jeg laver, også løber rundt. Jeg ville ønske, der var mere *corporate activism*, men indtjeningsmarginen i entreprenørbranchen er desværre så lille, at man virkelig skal være skarp på, at den grønne omstilling også giver kommerciel mening.” ■



**SELVSTÆNDIG RÅDGIVER:**

# “Grøn omstilling foregår lige så meget mellem ørerne”

**Astrid Carl**, har stiftet firmaet Green Moves, hvor hun rådgiver både private firmaer og kommuner om cirkulær økonomi.

Af *Sven Johannesen* Foto *Kåre Viemose*

## 🔗 *Hvordan arbejder du med grøn omstilling?*

“Jeg rådgiver private virksomheder og kommuner om, hvordan de agerer i den cirkulære økonomi. Mit drømmescenario er en proces, hvor jeg først hjælper ledelsen med at beslutte, hvorvidt man vitterligt vil gå ind i den cirkulære økonomi. Det er nemlig en ret radikal strategisk beslutning, som har konsekvenser lige fra forretningsmodel til materialevalg over indkøb til emballage og logistik. Når det så er sket, faciliterer jeg i samarbejde med ledelsen processer med medarbejderne, da de ofte ved mere end ledelsen og har fingeren på pulsen og betænkeligheder, indvendinger og en masse gode idéer til at føre beslutningen ud i livet.”

”  
**Det er nu, vi skal i gang, så vi kan nå at lave begynderfejl, uden at det får fatale konsekvenser.**

Astrid Carl

## 🔗 *Hvordan er du endt i din nuværende stilling?*

“Mit firma er kun to år gammelt og stadig ved at lette fra startbanen. Jeg blev oprindeligt uddannet som biolog for at redde verden, men så kom jeg til at arbejde med patenter, som er mere djøfagtigt. Jeg arbejdede bl.a. med modermælksstatning hos Arla, hvorefter jeg blev projektleder i Naturvidenskabernes Hus. Derefter var jeg i Green Lab Skive og derefter arbejdede jeg i Horsens Kommune med grøn omstilling. Efter at have været så mange forskellige steder følte jeg mig klædt på til at starte op selv. Jeg havde undervejs taget en diplomuddannelse i energi og en team-coach-uddannelse, som jeg har brugt meget. Det er så fedt at arbejde værdibaseret og systemisk, for hvis man skal have en reel omstilling til cirkulær økonomi, så kræver det, at alle i en organisation lige fra lederen til maskinmesteren er med. Cirkulær økonomi handler både om teknologi og materialer, men mindst lige så meget om, hvordan folk tænker. Hvis man ikke flytter det, folk har mellem ørerne, så nytter det ikke noget.”

## 🔗 *Oplever du, at djøfere har en rolle at spille i den cirkulære økonomi?*

“Ja, helt afgjort. Der skal både udvikles nye bæredygtige forretningsmodeller, ligesom der er behov for en hær af lobbyister, der kan påvirke det politiske system. For det går simpelthen alt for langsomt. Hvis Danmark skal nå at være

med på vognen, så er det nu, toget kører. Det er nu, vi skal i gang, så vi også kan nå at lave begynderfejl, uden at det får fatale konsekvenser. Vi skal ikke vente i 10 år, for så er de andre langt foran. Der er brug for et paradigmeskifte, hvor vi skal ændre hele vores tænkning. Det kræver også økonomer, der tør være modige og kigge op af bøgerne og ud i verden og lave nye teorier for den cirkulære økonomi.”

## 🔗 *Giver det dig noget særligt at arbejde med grønne løsninger?*

“Det er meningen med mit liv. Det er det mest meningsfulde, jeg overhovedet kan beskæftige mig med. Det er ikke kun naboen, men dig og mig, der skal ændre sig. Vi skal alle bidrage og have de store systemændringer. Selv er jeg blevet veger og tager ikke fly inden for Europas grænser.”

## 🔗 *Hvad vil du sige til djøfere, der gerne vil arbejde med grøn omstilling?*

“Viden er et godt sted at starte. Opstøt viden fra troværdige kilder. Både DTU, Miljøstyrelsen og Ellen MacArthur Foundation har masser af viden om cirkulær økonomi, og der er masser af onlinekurser om bæredygtighed. Og så skal man måske overveje, hvor man arbejder. Hvis man er ansat et sted, hvor ledelsen bliver ved at ignorere den grønne omstilling, så skal man måske finde et andet sted at arbejde.” ■



Personligt er Astrid Carl stoppet med at flyve i Europa og har droppet at spise kød.



Der vil opstå masser af job med klassisk djøf-indhold i den grønne sektor, vurderer Sara Petrycer Hansen.



## TÆNKETANK:

# “Det betyder noget, at jeg kan fortælle min datter, at jeg ikke bare så på”

**Sara Petrycer Hansen**, projektchef for initiativet 'Danmark som grøn vinternation' under den grønne tænketank CONCITO.

Af *Sven Johannesen* Foto *Claus Bech*

## ❓ *Hvordan arbejder du med grøn omstilling?*

'Danmark som grøn vinternation' er et initiativ, hvis overordnede målsætning er at bevare og styrke Danmarks grønne platform på energiområdet. Bl.a. ved at sætte fokus på, hvordan der faktisk er vækst og beskæftigelse forbundet med mere ambitiøse mål på klima- og energiområdet. Vores hovedmålgruppe er beslutningstagere i erhvervslivet og det politiske system, og derudover vil vi gerne kvalificere debatten og skabe troværdighed gennemslagskraft for projektet og vores budskaber ved at etablere en vidensbaseret platform, hvor politiske budskaber kobles med viden og data.”

## ❓ *Hvordan er du nået til din nuværende stilling?*

“Jeg har både været i et ministerium og i det private, og det har givet mig en del erfaring, som jeg kan trække på i min nuværende position. Jeg er uddannet jurist fra 2010, og det lå egentlig hele tiden i kortene, at jeg skulle være dommerfuldmægtig, når jeg blev færdig. Under mit studie var jeg dog i praktik i Menneskerettighedsrådet i Geneve. Her gik det op for mig, at jeg hellere ville være med til at udvikle end at håndhæve samfundet. Det har været pejlemærket for en rejse væk fra jura og ind i det politiske. Som færdiguddannet fik jeg job i Beskæftigelsesministeriet, hvilket gav mig indblik i, hvordan det politiske system fungerer. Så var jeg personlig assistent for direktøren i Bladkompagniet, hvorefter jeg i en kortere periode var i et konsulenthus, inden jeg blev energipolitisk seniorrådgiver i

Energinet. Her var jeg en del i dialog med CONCITO, og mens jeg var på barsel, fik jeg at vide, at der var en stilling ledig, som jeg søgte og fik. Jeg synes, at jeg ret tidligt i min karriere er kommet, hvor jeg ville hen. Jeg har knoklet for det, men også været heldig at møde nogle gode mennesker på min vej.”

## ❓ *Oplever du, at fokus på bæredygtighed giver behov for flere ansatte med djøfbaggrund?*

“Der er ingen tvivl om, at der er plads til og behov for flere djøfere i den grønne sektor, jo mere fokus der fremover kommer på den grønne omstilling. Mange af de nye jobs vil være de klassiske supporterende stillinger inden for fx HR, indkøb, risk management, controllere, jurister, advokater etc. Det kan både være i stat, kommuner og regioner, men også i virksomheder. Jeg tror langt hen ad vejen, at djøferne kommer til at lave de samme ting, men i den grønne sektor.”

”  
**Hvis du ikke har en grøn profil, så skab dig én.**

Sara Petrycer Hansen

## ❓ *Giver det dig noget særligt at arbejde med grøn omstilling?*

“Det gør det helt klart. Man møder nogle meget inspirerende, engagerede og dygtige mennesker, og det betyder meget for mig, at jeg kan være med til at præge beslutningstagere i deres arbejde samt være med til at anviser vejen for, hvordan vi forhåbentlig kan begrænse opvarmningen til 1½ grad. Det er for mig altafgørende, at jeg er med til at gøre en forskel. Og så betyder det noget, at jeg kan fortælle min datter, at jeg ikke bare så på, men at jeg i det mindste prøvede at gøre en forskel. For når hun vokser op, kommer klimaændringerne i den grad til at præge hendes liv.”

## ❓ *Hvad vil du sige til djøfere, der også gerne vil arbejde med grøn omstilling?*

“De fleste arbejdsgivere ansætter efter personlighed og engagement. Vis at du har det. Hvis du ikke har netværket, så opdyrk netværket. Hvis du ikke har en grøn profil, så skab dig én. Besøg grønne arrangementer, deltag i debatten, lav frivilligt arbejde, find ud af, hvilke værktøjer du har brug for at mestre. Jeg har været mentor for jobsøgende, og de har af og til haft mere fokus på titlen og på stillingen end på de værktøjer, de kan få et givent sted. Men jeg mener godt, at man på vejen til sit mål kan tage nogle jobs, som er lidt uden for skiven, hvis de giver én de rigtige værktøjer. Så acceptér, at et karriereskift ikke sker fra den ene dag til den anden, men at det kan tage flere år. Lav en strategi og hold ud. Og lad være med at fortvivle, hvis vejen i mål tager et par år.” ■



## NÆSTE RUNDE:

# OK21: Individuel løn og frit valg?

Der kom ikke meget med fremtidsperspektiv ud af de højspændte forhandlinger om overenskomster i 2018, lyder det fra arbejdsmarkedsforskere. Så hvad med OK21? Moderniseringsstyrelsens Poul Taankvist går efter mere individuel løn. Djøfs Sara Vergo vil have frit valg mellem lønstigninger og frihed.

Af Eva Bøgelund Foto Kenneth Meyer/Ritzau Scanpix

**T**o måneders drama fra marts til næsten maj med OK18-faner, megafoner og musketer-ed om frokostpausen foran Forligsinstitutionen. Forhandlere spærret inde med campingsenge, termokande-kaffe, Matador Mix, slatne pizzaer og masser af ventetid. En skakmat Sophie Løhde (V), der trommede i bordet ovre i Finansministeriet.

Hvad kom der så ud af det, når boet gøres op – ud over at Danmark slap for storkonflikt med kaos på sygehuse og lukkede skoler?

Ikke særlig meget, konkluderer de erfarne arbejdsmarkedsforskere Mikkel Mailand og Nanna Wesley Hansen fra Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier (FAOS) på Københavns Universitet i en analyse af OK18.

## Spisepausen havde de i forvejen

Striden om den betalte frokostpause – som de fleste vil mene, de havde i forvejen – fyldte og var med til at trække forhandlingerne i langdrag, indtil de statslige arbejdsgivere langt om længe gik med til, at frokosten blev skrevet eksplicit ind i overenskomsterne. I december spøjte frokosten så igen. Den aktuelle uenighed skal afgøres ved en

faglig voldgift, der skal tage stilling til, om aftalen også gælder for omkring 1.150 ansatte på seks erhvervsskoler. Moderniseringsstyrelsen garanterer dog, at den “står fuldstændig ved OK18-aftalen”.

Og så var der lønrammen på 8,1 pct. over tre år. Den sikrer formentlig real-lønnen, konstaterer FAOS-forskerne.

Lærerne fik en kommission om deres arbejdstid. Og derudover blev der aftalt en stribe større og mindre ting, som ikke har trukket nogle overskrifter.

Det summer alt i alt op til dét, man i jargonen kalder en ‘vedligeholdelses-overenskomst’, mener FAOS-forskerne.

## Dødvande svækker kollektive aftaler

Altså stilstand frem for nye perspektiver. Og det er skidt.

For den danske models legitimitet – også i den offentlige sektor – beror på, at parterne udvikler nye, fremadrettede tiltag og adresserer hovedudfordringerne på arbejdsmarkedet, forklarer Mikkel Mailand, forskningsleder på FAOS.

Man kan ikke forvente, at hver OK-forhandling indeholder spændende nye perspektiver, pointerer han.

“Men hvis parterne over en længere årrække ikke formår at lave aftaler om nye hovedudfordringer på det offentlige

arbejdsmarked – og desuden ofte skal igennem konfliktfyldte overenskomstforhandlinger – kan det styrke de kræfter, der gerne vil have lovgivning til at spille en større rolle på bekostning af kollektive aftaler,” siger han.

## I 80’erne, 90’erne og 00’erne kunne de

I slutningen af 80’erne leverede de offentlige overenskomster store gennembrud på pension og barsel – gennembrud, som forplantede sig videre til det private arbejdsmarked.

Slutningen af 90’erne og 00’erne var tiden, hvor de offentlige aftaleparter tog hul på at få decentraliseret overenskomstsyste med ny løn og nye lønsystemer. Men det sidste tiår har budt på meget lidt fremadrettet fornyelse, mener FAOS-forskerne.

*Hvad kunne have været fremadrettet denne gang?*

“Decentral løn, psykisk arbejdsmiljø, frit valg og seniorvilkår kom ikke til at fylde så meget i OK18-aftalerne. Det er ellers emner, som parterne – både de ansattes organisationer og arbejdsgiverne – hver især anser som hovedudfordringer på det offentlige arbejdsmarked,” siger Mikkel Mailand.

En række af fagbevægelsens topforhandlere ved årets OK-forhandlinger – Anders Bondo Christensen, Lars Qvistgaard, Rita Bundgaard og Flemming Vinther – får sig et glas uden for Forligsinstitutionen. Men ud over at man undgik en konflikt, var der måske ikke det store at fejre.



### Bedre fælles forberedelse

*Hvordan kommer parterne ud af limboet og får leveret noget fremadrettet i 2021?*

“Det er et stort spørgsmål. Det relativt høje konfliktniveau, vi har set under tre af de seneste fem offentlige OK-fornyelser, hænger tilsyneladende bl.a. sammen med interesseforskelle og forskelle i billedet af ‘den gode offentlige sektor’. Der er ingen let snuptagsløsning,” siger Mikkel Mailand.

Han mener dog, at en tillidsopbygning og en grundig fælles forberedelse af forhandlingerne kan gøre meget.

“Det kan måske være med til, at parterne næste gang ikke skal bruge al tiden på defensiv forhandling af få emner, men i højere grad får tid til det mere udviklingsorienterede.”

Det lyder de to modparter – Poul Taankvist, direktør for Moderniseringsstyrelsen, der har statens arbejdsgiverrolle, og Sara Vergo, formand for de 26.350 djøfere i Djøf Offentlig – til at være enige i. Moderniseringsstyrelsen vil fx gerne drøfte decentraliseret løn næste gang.

“Men grundlaget for sådan en tilpasning skal være solidt forankret. Moderniseringsstyrelsens ambition er at indgå

”  
**Vi skal endnu tidligere i gang med forberedelserne, både på vores egen side af bordet og på arbejdsgivers.**

Sara Vergo, Djøf

i projekter og samtaler med organisationerne i løbet af overenskomstperioden,” siger Poul Taankvist.

Sara Vergo er enig.

“Vi skal endnu tidligere i gang med forberedelserne, både på vores egen side af bordet og på arbejdsgivers.”

Der er selvklart også nogle relationer, der skal repareres oven på forårets hårde omgang, tilføjer hun.

### Taankvist: Fremadrettet aftale om stresskursus til ledere

Poul Taankvist mener, at OK18-aftalen rent faktisk indeholder elementer, som er fremsynede og med perspektiv for begge parter.

Det gælder de nye cheftaler på selvejersområdet – en i medierne lidet omtalt aftale om forenkling af de meget forskelligartede løn- og ansættelsesvilkår for de mange chefer på en række selvejende uddannelses- og undervisningsinstitutioner – påpeger han.

Og det gælder den nye aftale om en frivillig lederuddannelse i håndtering af psykisk arbejdsmiljø.

“Uanset om stress er udløst af arbejde eller privatliv, er det et fælles problem på arbejdspladsen, som det kræver en fokuseret indsats at komme henover. Vi har fokus på forebyggelse, og for os at se peger sådan en aftale fremad i forhold til fremtidens arbejdsmarked,” siger han.

Moderniseringsstyrelsen går som sagt efter et mere decentraliseret lønsystem næste gang.

“Fremtidens arbejdsmarked er mere fleksibelt end fortidens,” siger Poul Taankvist. »

» “Derfor er det ingen hemmelighed, at vi arbejder for en højere grad af fleksibilitet også i løndannelsen – simpelthen for at sikre overenskomster, der er i trit med tiden. Det tror jeg faktisk også, at Djøfs medlemmer forventer.”

Sara Vergo er helt klar over, at hun vil blive mødt af et ”massivt krav”, som hun siger, om mere decentral og mere individuelt forhandlet løn.

“Vi bør forberede os på, hvordan vi bedst indretter sådan et system, og hvad prisen skal være for, at vi går videre ad den vej. Mange medlemmer synes jo ikke engang, at ny løn

”  
**Uanset om stress er udløst af arbejde eller privatliv, er det et fælles problem på arbejdspladsen.**

Poul Taankvist,  
 Moderniseringsstyrelsen

virker i dag. De har svært ved at se fidusen i at øge decentralisering og individualisering, når arbejdsgiverne ude decentralt ikke bruger de muligheder, som de har i dag.”

**Djøf: Frit valg kommer med igen**

Selv har Sara Vergo en ’fritvalgskonto’ højt på ønskelisten. Arbejdsgiverne sagde nej ved OK18, men vi skal videre af den vej i 2021, siger hun.

En ’fritvalgskonto’ går ud på, at man kan vælge at veksle mere i løn til frihed.

“Nogle føler sig utroligt pressede på tid og ønsker mere frihed og fleksibilitet. Andre ser ud i markedet og vil hellere vil have mere i løn. Jeg synes, det er et godt forsøg på at modernisere overenskomsten. Men arbejdsgiverne afviste det med, at det var ’bureaukratisk’. Det er lidt pudsigt, for det fungerer i den private sektor.”

Og så er der seniorområdet.

“Vi er er nødt til at finde gode løsninger på, hvordan vi kan arbejde i 50 år uden at blive nedslidte.”

**Vergo og Taankvist:  
 Attraktive arbejdspladser**

Men hvordan enes parterne om, hvad der er hovedudfordringerne og det fremadrettede? Sara Vergo mener, man skal se på arbejds-vilkårene.

“Jeg håber, at mine medlemmer vil bruge deres ytringsfrihed til at sætte fokus på arbejds-vilkårene i det offentlige, så vi allerede nu kan begynde at formulere forslag til løsninger, som vi kan have med ved forhandlingsbordet.

Poul Taankvist ser sådan her på det:

“Hvis danskerne skal have god offentlig service, skal vi have kompetente og motiverede ansatte. Derfor ønsker vi velfungerende og attraktive arbejdspladser, og det skal overenskomsterne naturligvis understøtte med fremsynede løsninger.”

Han vil gerne have Djøf med:

“Vi vil gerne på flere områder have en mere dybdegående og løbende dialog med fx Djøf om, hvad fremtiden skal byde på.” ■

Formanden for Djøf Offentlig, Sara Vergo, peger på, at nogle af de krav, som OK18-forhandlingerne ikke fik løst, vil være med igen i 2021. Her kigger Vergo på demonstranterne inde fra Forligsinstitutionen i april.





FOR LEDERE OG SPECIALISTER

# INTENSIV LÆRING PÅ KORTE SOMMERKURSER

## STÅ STÆRKERE MED ET FAGLIGT LØFT

Vores kurser sætter dine kompetencer i spil med undervisning, der tager udgangspunkt i relevante teorier og konkrete metoder. Kombineret med indspark fra erfarne praktikere hjælper det dig til at se egne udfordringer i et nyt perspektiv.

Du får mulighed for at inddrage cases fra egen virksomhed, udvide dit professionelle netværk og få værdifuldt input i sparringen med både medkursister og kompetente forskere fra CBS.

Vi anbefaler, at du tilmelder dig hurtigst muligt, hvis du vil sikre dig en plads på dette års Sommerskole.

## Bredt udvalg af kurser

Sommerskole byder på flere relevante og aktuelle temaer – fra traditionelle CBS-fag i ledelse, organisation og økonomi over klassiske dannelsesfag inden for eksempelvis retorik til nyere fagområder som samskabelse, storytelling og interessevaretagelse:

- Ledelse og Organisation
- Strategi, Innovation og Forretningsudvikling
- Finansiering og Økonomi
- Digitalisering
- Politik og Samfund



Tilmeld dig på [sommerskole.dk](https://sommerskole.dk)





**FLEKSIBLE UDDANNELSER:**

# Nye rettigheder skal gøre studietiden smidig

Et enigt Folketing vil løsne op for en række regler og skabe mere fleksible uddannelser. Djøfbladet har undersøgt, hvad aftalen vil betyde for studerende, som er i gang med studierne.

Af *Stefan Nygaard* Foto *Philip Davali/Ritzau Scanpix*



Uddannelses- og forskningsminister Tommy Ahlers (V) kunne i slutningen af 2018 præsentere en ny aftale om fleksible uddannelser. Den har opbakning fra alle Folketingets partier og kan formentlig vedtages i foråret.

**K**ravene skal blødes op, og der skal være langt mere fleksibilitet i de studerendes vej ind på universiteterne og når de er på studierne. Det er målet med den uddannelsesaftale, som regeringen med uddannelses- og forskningsminister Tommy Ahlers (V) i spidsen forhandlede på plads i slutningen af 2018. Samtlige partier i Folketinget, der er medunderskrivere på aftalen, som har fået en positiv modtagelse blandt aktørerne på uddannelsesområdet.

Aftalen, som regeringen har døbt 'Mere fleksible uddannelser', vil inden længe blive til et lovforslag, som vil blive sendt i høring. Med samtlige partiers opbakning er det ikke urealistisk, at lovforslaget inden længe bliver til lov.

Derfor har Djøfbladet undersøgt, hvad aftalen egentlig kan komme til at betyde for de studerende, som allerede er i gang med deres studier på landets universiteter. Herunder beskrives aftalen med udgangspunkt i studerende, der læser på 7. semester, 5. semester og 1. semester og en ung, der skal til at søge ind på en videregående uddannelse. Til slut kan man finde en oversigt over aftalens indhold.

## 7. semester

Studerende, der læser på 7. semester, står med den ene fod ude på arbejdsmarkedet. Med halvandet år tilbage af studierne vil den nye aftale *ikke* få stor indflydelse på dem.

Disse studerende har ikke mulighed for at læse den nye 1-årige masteruddannelse, som er et af de nye tiltag i aftalen. Mere om den senere.

De studerende har haft mulighed for at gange deres karakterer fra gymnasiet for at komme ind på universitetet, og de har været nødsaget til at søge ind på deres kandidat umiddelbart efter bacheloren for ikke at miste retskravet.

Desuden kan de studerende ikke forlade deres nuværende uddannelse og søge ind på en ny. Men det er på grund af

## ” Den 1-årige masteruddannelse tror jeg virkelig ikke, at jeg har lyst til.

Micky Ronnenberg, erhvervsøkonomi på 5. semester på Roskilde Universitet



### Micky Ronnenberg

Læser erhvervsøkonomi på 5. semester på Roskilde Universitet

#### ❓ *Aftalens store motto er, at der er behov for fleksibilitet. Synes du, at du mangler fleksibilitet i din uddannelse?*

“Ja, men ikke den her slags. Den her aftale giver ikke fleksibilitet i min uddannelse, men den giver mig flere muligheder for at gøre ting uden for uddannelsen.”

#### ❓ *Men hvad med det forlængede retskrav? Er det ikke rart, at man ikke er lige så presset efter sin bachelor til at søge direkte videre?*

“Absolut. Jeg har også før tænkt, at jeg godt kunne tage et mellemår og komme ud og arbejde. Så det er en fed mulighed, som vi studerende også har efterspurgt længe.”

#### ❓ *Hvad med erhvervs kandidaten eller den 1-årige master? Kunne den være noget for dig?*

“Erhvervs kandidaten er et fedt tiltag og er helt sikkert relevant for nogle. Den 1-årige masteruddannelse tror jeg virkelig ikke, at jeg har lyst til. Det giver ingen mening. Man laver bare en dårligere arbejdsstyrke, der kommer hurtigere ud på arbejdsmarkedet.”

uddannelsesloftet. Disse studerende kan vende blikket mod pensum og glemme alt om politikernes fleksible løsninger.

## 5. semester

Hvis man læser på 5. semester, er man måske ængstelig begyndt at forberede sig på at skrive sin bachelor og få gjort den første del af sin uddannelse færdig. Eller også glæder man sig. Uagtet kan den nye uddannelsesaftale have stor betydning for éns videre studieforløb.

Først det forlængede retskrav. Det vil gælde for alle studerende, der dimitterer i 2019 og frem. Det betyder, at hvis man allerede bliver bachelor i januar, kan man med ro i maven vente tre år med at søge ind på sin kandidatuddannelse. Det skal give de studerende mulighed for at få en pause fra studierne.

Forventningen er, at loven først træder i kraft 1. juni 2019, men retskravet vil virke med tilbagevirkende kraft, så det gælder for alle studerende, der bliver bachelor i 2019.

Der vil også være større mulighed for at læse en såkaldt erhvervs kandidat. Uddannelsen varer fire år og læses på deltid ved siden af et job, hvor man skal arbejde mindst 25 timer om ugen. I dag kan danske universiteter tilsammen maksimalt oprette 20 erhvervs kandidater. Det antal øges i 2019 til 50.

Som et helt nyt tiltag kan man fra juni 2019 også læse en 1-årig masteruddannelse. Uddannelsen indeholder 60 ECTS-point og er særlig relevant for de bachelorer, der har været et stykke tid på arbejdsmarkedet, som der står i aftaleteksten. Det er op til de enkelte universiteter, om de vil oprette disse uddannelser, og det vil være muligt fra 1. juni 2019, hvis loven vedtages.

Som en sidste ting vil de studerende også kunne støde ind i en studie-startsprøve, når de begynder på en kandidatuddannelse. Den skal give universiteterne mulighed for at ”udskrive inaktive studerende med henblik på at »



## Før aftalen ville jeg helt sikkert søge direkte videre til kandidaten for at være sikker på min plads.

Ella Ravn, studerer statskundskab på 1. semester på Københavns Universitet

» kunne tilbyde studiepladser til andre kvalificerede ansøgere, som drømmer om at blive optaget på en videregående uddannelse,” som der står i aftaleteksten.

### 1. semester

Som ny på universitet er man sikkert travlt optaget af eksamensopgaver, forelæsningslekturer og fredagsbarer. Ikke desto mindre kan det være nyttigt at bide mærke i en række af de ændringer, som den nye uddannelsesaftale medfører.

Som ny studerende får man fuldt ud gavn af den nye aftale, hvis den bliver vedtaget. Man vil have tre år, fra man er færdig som bachelor, til man mister sit retskrav til sin kandidatuddannelse.

Man vil også have bedre mulighed for at søge ind på en erhvervs kandidatuddannelse. Og endelig vil der i løbet af ens studietid også være flere studieretninger, som kan læses som en erhvervs kandidat. Lige nu kan man blandt andet læse jura på KU, revisorkandidat på AU og forvaltning på RUC som en erhvervs kandidat. Desuden er statskundskab på KU og Digital Innovation og Management på ITU nye erhvervs kandidater fra 2019 og 2020.

Hvis man ikke har det store mod på at bruge to år på kandidatuddannelsen, efter man har taget sin bachelor, kan man også vælge en masteruddannelse, hvis et universitet i så fald vælger at udbyde den.

Desuden kan man skulle bestå en studiestartsprøve, når man begynder på sin kandidat. Alt i alt har man fuldt ud gavn af den fleksibilitet, som regeringen mener, vil være resultatet af den nye aftale.

### Studiesøgende

De unge, der går og overvejer at søge ind på en videregående uddannelse, har med den nye aftale fået skruet ned for det politiske pres for høje karakterer og hurtig studiestart. I dag kan man gange sit gennemsnit med 1,08, hvis man søger ind på en videregående uddannelse inden for to år efter sin afsluttede ungdomsuddan-

nelse. Den bonus vil være fortid med den nye aftale. Det vil dog først være aktuelt for dem, der skal søge på en videregående uddannelse den 1. juni 2020.

Desuden kan ens karakterer fra ungdomsuddannelsen komme til at betyde endnu mindre. Den nye aftale lægger nemlig op til, at universiteter kan bruge adgangsprøver i stedet for karaktergennemsnit, når de skal optage studerende på kvote 2. ■



**Ella Ravn**

Læser statskundskab på 1. semester på Københavns Universitet

### ❓ *Hvad kan du bruge fra den nye aftale?*

“Retskravet. Før aftalen ville jeg helt sikkert søge direkte videre til kandidaten for at være sikker på min plads. Nu tror jeg sagtens, jeg kunne finde på at vente. Især hvis jeg får mulighed for at arbejde fuld tid i et spændende arbejde.”

### ❓ *Hvad kan du ikke bruge?*

“Den 1-årige masteruddannelse. Jeg tror, at jeg er lidt gammel-dags. Jeg ville frygte, at arbejdsmarkedet ikke ville værdisætte den lige så højt.”

### ❓ *I den nye uddannelsesaftale skriver politikerne meget om øget fleksibilitet. Bliver din uddannelse mere fleksibel af den her aftale, tror du?*

“Nej, ikke på bacheloren. På bacheloren har man ikke mulighed for erhvervs erfaring, hvis man ikke har et studiejob, som er fagligt relevant. Undervisningen kan være meget abstrakt, og derfor tror jeg, at praktik på bacheloren ville kunne give den konkrete erfaring, jeg savner på studiet.”

### Aftalens indhold:

#### ■ **Afskaffelse af karakterbonus**

Karakterbonusen har betydet, at en studerende, der begynder på sit studie inden for to år efter sin ungdomsuddannelse, kan gange sit gennemsnit med 1,08. Den bonus sløjfes. Dog kan man fortsat gange sit gennemsnit med 1,03, hvis man har et ekstra A-fag, og med 1,06, hvis man har to ekstra A-fag.

#### ■ **Ny 1-årig masteruddannelse**

Der vil blive oprettet en ny 1-årig masteruddannelse. Uddannelsen vil bidrage til at ”skabe hurtigere veje til arbejdsmarkedet på områder, hvor der er stor efterspørgsel,” som der står i aftaleteksten. Det er frivilligt for universiteterne, om de vil oprette uddannelsen. De skal dog godkendes af Uddannelses- og Forskningsministeriet.

#### ■ **Flere erhvervs kandidater**

Danske universiteter har siden 2018 haft mulighed for at oprette 20 erhvervs kandidatuddannelser, studerende kan læse på deltid. I dag er der 15 erhvervs kandidater rundt om i landet. Fremover vil loftet være på 50.

#### ■ **Forlænget retskrav**

Retskravet er retten til at blive optaget på den kandidatuddannelse, der ligger i naturlig forlængelse af ens bachelor. Det kræver, at man læser uddannelsen på samme universitet. I dag skal man begynde sin kandidatuddannelse umiddelbart efter, man har færdiggjort sin bachelor, hvis man vil beholde sit retskrav. Uddannelsesaftalen udvider retskravet til at gælde i tre år.

#### ■ **Studiestartsprøver på kandidatuddannelser**

Førhen har der kun været studiestartsprøver på bacheloruddannelsen. Det vil nu også være muligt at indføre for universiteterne på kandidaten. Prøven er designet til at sørge for, at studerende er studieaktive. Hvis man dumper prøven, vil man blive smidt ud af uddannelsen. Dog har man på flere universiteter to forsøg.

#### ■ **Flere valgmuligheder i optagelsessystemet**

Aftalen vil også gøre det muligt for universiteter at bruge adgangsprøver i stedet for karaktergennemsnit på kvote 2-optag.



Værsgo. Lån & Spar giver mere end  
**11 mio. kr.**  
tilbage i renter til kunder,  
der er medlem af Djøf

### Sådan får du 5% i rente på din lønkonto

- Du er medlem af Djøf og har afsluttet din uddannelse.
- Du samler hele din privatøkonomi hos Lån & Spar (LSBprivat®Løn er en del af en samlet pakke af produkter og services, som din økonomi kreditvurderes ud fra).
- Du behøver ikke flytte dine realkreditlån. Men evt. ændringer og nye realkreditlån, skal gå gennem Lån & Spar og Totalkredit.
- De 5% i rente er på de første 50.000 kr. på lønkontoen.
- Der er 0% på resten.
- Rentesatserne er variable og gælder pr. 1. november 2018. Se alle vilkår på [lsb.dk/medlemsvilkaar](http://lsb.dk/medlemsvilkaar)

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

I januar sætter vi i alt 11.392.264 kroner ind på lønkontoen hos medlemmer af Djøf. Det er renter til de mange medlemmer, som benytter sig af fordelene ved at være en del af en faglig organisation, der er medejer af Lån & Spar.

Som Djøf-medlem kan du få personlige fordele og ekstra gode vilkår hos os. For eksempel 5% i rente på lønkontoen. Vi synes nemlig også, der skal være kontante fordele ved fællesskaber.

Bliv kunde i  
**Lån & Spar Bank**  
Ring 3378 1975, book  
på [lsb.dk/djoef](http://lsb.dk/djoef) eller  
skriv til [djoef@lsb.dk](mailto:djoef@lsb.dk)

Bare fordi  
du er medlem  
af



# Lån & Spar

**Morten Bay**

Ph.d. i Informationsvidenskab fra UCLA og forsker i teknologiens indflydelse på samfundet på 'Center for the Digital Future' ved USC i Los Angeles. Han er forfatter til tre bøger på dansk om samme emne og skriver om Silicon Valley og ny forbrugerteknologi for amerikanske og danske medier.



# Folio er både fashionabel og produktiv

**LAPTOP I ÆGTE LÆDER:**

Hvis du er træt af at kigge på alle de grå plastik- og metal-laptops, så kan HP Spectre Folio måske være noget for dig. Folio har ikke bare et lædercover, den er simpelthen *indbundet* i ægte læder. Materialet gør et unikt design muligt, hvor skærm-delen kan glide henover tastaturet, så laptoppen bliver til en tablet. Men modsat f.eks. Surface eller iPad Pro går den ikke på kompromis med tastaturet, som er det samme, der sidder på andre lette HP-laptops. Udover det unikke design kan Folio konfigureres med kraftige Intel Core i5- og i7-CPU'er, op til 16 GB RAM og helt op til 2TB lagerplads. HP påstår, den lever 21 timer på en opladning, men det halve er nok mere realistisk. Den har dog kun USB-C-porte, så dine gamle USB-dimser skal have en adapter på.

**TIL DEN LILLE SKÆRM**

**Disse apps skal du downloade i denne måned:**



**Files by Google**

**Android**

Google har lavet en lille app, der kan holde styr på filerne på din Android-smartphone. Ud over at den via søgning gør det lettere at finde fx dokumenter, du downloadede for en måned siden, kan den også hjælpe dig med at slette unødvendige filer og skabe mere lagerplads. Endelig gør den det også nemmere at overføre filer trådløst til f.eks. din computer uden at bruge Internettet.



**Annotable**

**iOS**

Fotos af dokumenter og screenshots taget med smartphonen kan hurtigt sendes videre til andre, og det er jo smart. Men det er ikke altid hensigtsmæssigt, at modtageren kan se alle informationerne i billedet. Annotable kan bruges til fx at strege tekst over med sort eller pixelere dele af billedet eller blot skrive forklarende noter direkte på billedet, før du sender det videre.



**EasyUp**

**Android**

Det er ikke altid, chat og e-mail er den bedste måde at sende en besked til sine medarbejdere på - især ikke, hvis man er leder for teams, der sidder rundt om på kloden. Med EasyUp kan du imidlertid sende korte videobeskeder til medarbejderne, som de så kan tjekke, ligesom de tjekker deres e-mails. Beskederne er bare meget mere personlige.

# Bilens Bagende Blev Betydeligt Beskadiget.



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

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

**Sæt dine forsikringer i system og spar**

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

Kerneforsikringer er fx indbo-, bil- og ulykkesforsikring.

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



# Fokus på lederskab skal holde på unge advokattalenter

Velkommen,  
PARTNER!

Advokatbranchen står i disse år over for et vigtigt skift, når det gælder ledelse. For det er bidende nødvendigt at gøre op med den talbaserede performancekultur, der har hersket i branchen i mange år, mener Djøf Advokat. Ellers vil det simpelthen blive for svært at tiltrække og fastholde de unge talenter.

Af *Elisabeth Hamerik Schwarz*  
Illustration *Bob Katzenelson*

”  
**Mange advokatfirmaer er godt klar over, at den ikke går længere.**

Mathias Krarup, formand, Djøf Advokat



**K**omplicerede sager og lange dage tilsat prestigefulde og god løn. I advokatbranchen er præstationer i fokus med en status og indtjening, der følger trop – men det er også en branche, hvor der på grund af partnerstrukturen ofte mangler lederskab.

”Udfordringen ligger blandt andet i den partnerdrevne og -ejede struktur, som er en hierarkisk struktur, hvor man ikke nødvendigvis bliver partner, fordi man er god til at lede, men fordi man er god til at hive kunder ind og arbejde mange timer,” forklarer formand for Djøf Advokat, Mathias Krarup:

”Men når der ikke er personalepleje i en virksomhed, kan man ikke skabe en driftssikker og langtidssikret model, og derfor bør advokatfirmaerne have langt større fokus på ledelse. Ikke mindst fordi den nye generation af talenter efterspørger det.”

I Djøf Advokat hører man regelmæssigt fra medlemmer, som er stressede og underlagt et stort pres i advokatbranchen, og nogle vinker ligefrem farvel til branchen på grund af det. Derfor iværksætter foreningen nu en undersøgelse, som skal klarlægge ledelseskulturen. Målet er at vise, hvad god ledelse er og herefter fremme den gode ledelse i advokatbranchen. For selv om der stadig findes dem, som trives med at køre karriere på gammeldags konkurrencemanér, er der også kommet en ny generation til, som har svært ved at finde balancen i en kultur, hvor performance på bundlinjen er det primære fokus.

### Den går ikke længere

Tidligere undersøgelser har vist, at tre ud af fire advokater overvejede at skifte job inden for et år. Senere fulgte en stressundersøgelse, der understregede en af årsagerne – at størstedelen af medlemmerne havde oplevet usunde stress-symptomer – og Mathias Krarup

ser ingen tegn fra medlemmerne på, at disse udfordringer har ændret sig.

”Lovgivningen på området og den partnerdrevne kultur påkræver, at advokater selv skal være de primære ejere, men du finder ikke mange brancher, hvor der er så mange medejere og dermed ledere, som hver især har så stor en millionindkomst. Det giver uomtvisteligt et højt fokus på indtjening, fordi partnerne jo også selv skal fokusere på at opretholde den del, og den struktur gør, at man de facto ikke har moderne ledelsesorganisation og virksomhedsstruktur,” forklarer Mathias Krarup.

”Mange advokatfirmaer er godt klar over, at den ikke går længere, for den unge generation kan ikke finde sig til rette i det, og det betyder, at det er sværere at fastholde dem. Der er firmaer, som har fokus på det nu, men det skal udbredes endnu mere – både for firmaernes og advokaternes skyld.”

Mathias Krarup peger på, at advokatfirmaerne eksempelvis bør løsne op omkring debiteringskravet for advokatfuldmægtige, så de får bedre ro til at lære, og så skal advokaterne have ledelse helt ind under jakkesættet. Og så skal det tælle i éns karriere, at man påtager sig det store ansvar, det er at være leder. Ikke kun som partner, men i det hele taget.

”Der er faktisk mange advokater, der gerne vil lede, og de stifter allerede bekendtskab med det tidligt, fordi du som ung advokat i et vist omfang får ledelsesbeføjelser for de advokatfuldmægtige. Derfor har de brug for værktøjer, så de kan tage deres ledelsesansvar på sig og navigere i det,” siger Mathias Krarup:

”En anden ting, vi hører fra vores unge medlemmer, er, at de – som andre i deres generation – søger en work-life-balance. Jeg må dog indrømme, at vi faktisk har været overraskede over, at efterspørgslen er lige så stor blandt de unge mænd som blandt unge

kvinder, og det ser jeg som et tegn på, at advokatkontorerne endnu ikke formår at favne de moderne advokater bredt nok. Her er der ikke kun ønske om periodisk fleksibilitet i forbindelse med små børn – det handler om en generel balance i arbejdslivet. For begge køn.”

### Konfronteret med en ny generation

Den kommende undersøgelse laves i samarbejde med Implement Consulting, der rådgiver om lederskab i bl.a. advokatbranchen. Med indgående kendskab til partnerdrevne virksomheder peger management consultant Signe Gro Jensen på, at ledelse for alvor er kommet på dagsordenen nu, fordi generationskløften er blevet langt tydeligere og mere betydningsfuld end tidligere. »

”  
**Mange firmaer bliver konfronteret med, at den nye generation vil have en mening og et formål med det, de laver.**

Signe Gro Jensen, management consultant, Implement Consulting

» ”Mange firmaer bliver konfronteret med, at den nye generation vil have en mening og et formål med det, de laver – og god ledelse betyder rigtig meget i forhold til at kunne give medarbejderen den oplevelse. En af de ting, der kan give svære betingelser for det, er dog den matrixorganisering, man typisk arbejder ud fra i partnerdrevne virksomheder,” forklarer Signe Gro Jensen:

”Den gør det let at stille med det stærkeste hold hos kunden, men det betyder også, at medarbejderen ofte har flere ledere – eksempelvis én der står for karriereudvikling, én der leder projektet, og en tredje der leder afdelingen, og når det sker, er der risiko for, at ledelsen falder mellem to stole. Medarbejderen ved ikke, hvem han eller hun skal gå til, og lederne kan også selv blive i tvivl om, hvilke områder de har bolden på.”

### Ledelse skal give stjerner på skulderen

Undersøgelsen kommer til at bestå af to dele, der skal give et godt udgangspunkt for at finde løsninger: En kvantitativ undersøgelse, hvor advokaterne blandt andet spørges til, hvad der skal til, for at de trives og motiveres, samt hvilken ledelsesadfærd de oplever på deres arbejdsplads.

Den suppleres af en kvalitativ undersøgelse, der går i dybden med at forstå besvarelserne samt betydningen af de strukturer, som de partnerejede virksomheders ledere agerer under. Endelig bliver der ud fra undersøgelsen lavet en række ledercases med de ledere, der evalueres af medlemmerne til at være de bedste til at lede. Dermed bliver det muligt at se, hvad der skal til for at lede succesfuldt inden for de rammer, der er i branchen.

”I partnerdrevne virksomheder er der fokus på faglig efteruddannelse, men

”  
**Når dét, der giver stjerner på skulderen, er at være stærkest kommercielt, er det svært at finde gode argumenter for, hvorfor folk skal blive ledere.**

Signe Gro Jensen, management consultant, Implement Consulting



lederruddannelse bliver hurtigt marginaliseret. Det er karakteristisk, at man bliver forfremmet til leder på baggrund af faglighed eller salg, og at kun få får en lederruddannelse,” siger Signe Gro Jensen.

Det er nu engang sundt at få nogle værktøjer, der kan udvikle dig fagligt og personligt som leder, men handler dit arbejde primært om at skaffe ny forretning og finde løsninger, bliver ledelse noget du går ind i, fordi du tager en for holdet. Dermed får du heller ikke anerkendelse for dit lederskab, og så kan karrieren gå i stå. Set fra den vinkel er det, ifølge Signe Gro Jensen, sådan set forståeligt nok, at ledelse i partnerdrevne virksomheder prioriteres lavere.

”Når dét, der giver stjerner på skulderen, er at være stærkest kommercielt, er det svært at finde gode argumenter for, hvorfor folk skal blive ledere. Så skal ledelse fremmes i advokatbranchen og andre partnerdrevne brancher, er det nødvendigt at ryste posen. Der skal kigges på den individuelle motivation, og så skal der skabes rammer, så folk kan arbejde med det, de er bedst til – og få kredit for det,” siger Signe Gro Jensen.

”Men for at drive forandringen frem skal der startes en dialog i ledergrupperne. God ledelse og balance i arbejdslivet skal ses som et vigtigt konkurrenceparameter til at fastholde og tiltrække de dygtigste talenter. Er man firstmover på dette område, kommer man nemlig også til at vinde slaget om talenterne.”

### Slut med 'good luck'

I et af landets største advokatfirmaer, Kromann Reumert, har man da også for alvor taget ledelsesudfordringen op. Her er der godt 550 medarbejdere, og som en virksomhed i vækst stod det for omkring 10 år siden klart, at ledelse ville blive en vigtig faktor, netop når det gjaldt talenterne.



”Historisk set er det ikke forkert, at der har været manglende fokus på ledelse i advokatbranchen, men der er sket en markant udvikling – ikke mindst hos de større advokatfirmaer. For selve det at være en partnerejet og -ledet virksomhed giver en udfordring med ledelse, idet partnerne jo selv producerer. Og når man som os har godt 60 partnere, er det klart, at de også vil have forskellige kompetencer,” siger Managing Partner i Kromann Reumert, Arne Møllin Ottosen.

”I gamle dage fik man sin bestalling, og så var det ellers ’good luck’. I dag vil vi gerne sørge for at tydeliggøre forventningerne og udfordringerne, for det skaber et langt større ejerskab og motivation til at tage ansvar. Derfor har vi sat fokus på ledelse, både for at finde de rette til at lede, men også give lederne de rigtige værktøjer.”

For en advokat i Kromann Reumert er der fire niveauer på karrierestigen, mens man er funktionær, og inden man eventuelt kan blive partner. Først er du advokatfuldmægtig i tre år, herefter bliver du advokat, og dernæst kan du blive indstillet til senioradvokat og director. Ledelse fylder mere og mere for hvert trin, du rykker op.

Ledelsesudviklingsforløbene i Kromann Reumert dækker over alt fra personlig indsigt, kommunikation og samtaleteknik til feedback, teamånd, delegering og performance, og de er et forsøg på at klæde medarbejderne så godt som muligt på til at blive ledere.

Og forløbet begynder allerede, når man har fået sin advokatbestalling, forklarer Arne Møllin Ottosen. For når fuldmægtigene får deres bestalling som advokater, skal de igennem et transitionsprogram, hvor ledelse sammen med rådgivning og salg er de bærende elementer.

”Fra fuldmægtig til advokat sker der et forventningskifte, og det skal vi bruge

tid på at udvikle, så de er klar til rollen, kender udfordringerne og ved, hvad der forventes af dem – også som ledere – for det er helt afgørende, at vi ikke bare sender folk ud i et job, som de ikke er klædt på til,” siger han og fortsætter:

”Samtidig har vi også igangsat et mentorforløb mellem de nyere advokater og udvalgte directors og partnere, hvor de kan sparre om alt fra ambitioner til work-life-balance. Inspireret af vores medarbejdere bygger vi kontinuerligt på ledelsesudviklingsforløbet, fordi vi kan se, at tiltagene gør en stor forskel – for mange af vores advokater ønsker et fokus på ledelse og feedback.”

Det skal dog ikke forstås sådan, at du som advokat i Kromann Reumert partout skal være leder. På director-niveau forventes det, men du kan godt være erfaren advokat og foretrække at fordybe dig fagligt uden at ville have ledelse ind. Derfor er der individualiserede forløb for medarbejderne, hvor den ene vej ikke anses for at være bedre end den anden – og der er, ifølge Managing Partner Arne Møllin Ottosen, også forståelse for, hvis medarbejdere får et behov for mere fleksibilitet. For det handler om forventningsafstemning, og “EXPECT” er derfor også navnet på Kromann Reumerts medarbejderudviklingsforløb.

”Som advokat vil du altid opleve en vis form for stress i dit job, fordi jobbet nu engang handler om at præstere og være til rådighed, men det må aldrig blive til negativ stress, fordi dit liv ikke kan hænges sammen,” siger Arne Møllin Ottosen og fortsætter:

”Derfor giver vi vores medarbejdere mulighed for at finde deres balance. For os gælder det om at finde de rigtige talenter, men vi vil også fastholde dem. Og for at kunne det, skal de sidde på de rigtige stole, så de får lov til at udfolde deres talent.” ■

## Undersøgelsen

De første resultater fra Djøf Advokats undersøgelse forventes i starten af det nye år, hvorefter man går i gang med caseinterviews blandt lederne. Projektet præsenteres på en stor konference i maj 2019.



**”I gamle dage fik man sin bestalling, og så var det ellers ’good luck’.**

Arne Møllin Ottosen,  
Managing Partner i  
Kromann Reumert

**DIGITAL KONKURRENCE:**

# Start-ups udfordrer advokater med billige digitale løsninger

Af Elisabeth Hamerik Schwarz Illustration Bob Katznelson

**D**et er slut med den traditionelle tankegang i advokatbranchen, hvor timeprisen er høj og processerne ofte lange. De seneste år er start-up efter start-up dukket op med onlineportaler, som vil konkurrere med de etablerede advokatvirksomheder. Du kan få alt fra juridisk rådgivning til inkassoservices, og dit testamente lavet online – nemt, billigt, hurtigt og til at forstå. Bag de mange start-ups står alt fra tech-nørder

til jurister, der tilbyder at løse simple, juridiske opgaver, som advokatfuldmægtige eller sekretærer som regel står for, og som hurtigt løber op i tusindvis af kroner. Ofte er idéen opstået på grund af et personligt behov, og fælles for deres vision er at udfordre den traditionelle tankegang i advokatbranchen og give almindelige danskere mulighed for billigere advokatbistand. Her kan du læse om en række af de virksomheder, som forsøger at vende op og ned på dele af advokatbranchen. ■

## Få juridisk hjælp til din start-up

Legal Hero er en rådgivningsplatform, der ved hjælp af moderne teknologi leverer en transparent og prissikker juridisk rådgivnings-service til eksempelvis iværksættere. På Legal Hero opretter du din sag online, hvilket er gratis, ligesom det er gratis at konsultere deres netværk. Platformen matcher din sag med en juridisk ekspert, hvorefter du modtager et tilbud, og Legal Hero lover, at du kan spare op til 60 procent, hvis du sammenligner med priserne på et almindeligt advokatkontor. Med onlinetjenesten vil de to grundlæggere, Kristian Anker og Oscar Almstrup, fjerne de dyre mellemlid og gøre juridisk rådgivning mere gennemsigtig. Idéen opstod på jurastudiet og handler med deres egne ord om retfærdighed, idet de vil give almindelige mennesker nem og billig adgang til juridisk bistand. Hos Legal Hero har du samtidig den sikkerhed, at de er forsikret gennem Tryg, hvor alle sager er forsikret op til 2,5 mio. kr.

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



## Få gratis rådgivning til din virksomhed

Erhvervsjuridisk Rets Hjælp hjælper små virksomheder og iværksættere med at få styr på det juridiske. Rets Hjælpen er startet på cand.merc.jur.-studiet på CBS og holder til hos Retten på Frederiksberg. Frivillige studerende rådgiver i alt, hvad erhvervsjura indeholder, og rådgivningen er gratis.

Se mere på [erhj.dk](http://erhj.dk)

## Lad din digitale assistent stå for juridisk research

På Onlaw kan du søge i danske retskilder. Med visualiseringsteknologi kan du se sammenhænge mellem love, paragraffer og domme og få klarhed over retspraksis på et givent område. Zahle er Onlaws AI-researcher og -bibliotekar, og uploader du et dokument, analyserer Zahle det og finder lignende dokumenter i databasen. Bag portalen står blandt andet techiværksætteren Claus Bek Nielsen, og formålet er at frigive tid hos medarbejdere ved at lette researcharbejdet.

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

## Hjælp til lejeren

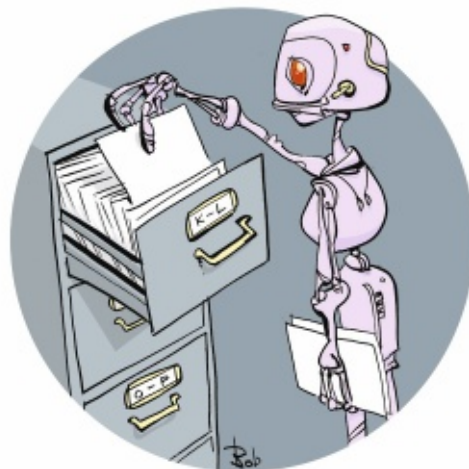
Digura hjælper lejere, som kommer i problemer med udlejeren, og de tilbyder en gratis vurdering af din lejesag, så du undgår en unødigt udskrivning til en advokat. Gennem Digura kan du som lejer tjekke dine rettigheder og gøre dit krav gældende, hvis loven ikke er overholdt. Bag Digura står jurastuderende Mads Klokkeholm Nielsen og erhvervsjurist Mike Vestergaard, og sammen har de en ambition om at ændre den juridiske branche igennem teknologi og nytænkning og gøre det nemmere for lejere at få juridisk rådgivning.

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

## Lad kunstig intelligens arkivere dine dokumenter

Med kunstig intelligens sørger Archii for, at du automatisk kan få arkiveret dine dokumenter. Ifølge de tre advokater bag portalen arkiveres eller mistes 20 procent af alle dokumenter. Fidusen ved Archii er, at kunstig intelligens fremfor menneskehåndkraft finder alle virksomhedens vigtige dokumenter og sorterer dem - helt automatisk. Du melder dig til online, og så er du ellers kørende.

 Se mere på [archii.ai](https://archii.ai)



## Lav testamentet selv og få det gratis

Hos TestaViva kan du få lavet dit testamente, ægtepagt eller fremtidsfuldmagt. TestaViva samarbejder med Arbejdernes Landsbank, og af samme årsag kan du få disse tre dokumenter gratis, hvis du benytter gør-det-selv-løsningen. TestaViva laver også eksempelvis skøder, og er du kunde i Arbejdernes Landsbank, får du ligeledes fem timers gratis rådgivning årligt. Bag portalen står de businessuddannede iværksættere Kristian Kaa og Michael Lauritzen, og idéen til TestaViva opstod, da Michael Lauritzen selv stod i en arvesag, der gik galt. Derfor er ambitionen at hjælpe almindelige mennesker med at undgå lignende sager - til fornuftige penge.

 Se mere på [testaviva.dk](https://testaviva.dk)


## Styr på arven

I 2016 blev Emma Christensen og Jan Mejlkjær forældre, og fordi de ikke var gift, vidste de, at det var ekstra nødvendigt at sikre sig gennem et testamente. Men alligevel - og på trods af Emma Christensens jurabaggrund - udskød de at få lavet testamentet, fordi det var for dyrt, tidskrævende og besværligt. Sådan opstod idéen til FamilieTestamente.dk. Du udfylder dine behov og ønsker, om hvem der skal arve dig, online, og inden for 24 timer har du dit testamente, ligesom al rådgivning foregår over telefonen. Ifølge stifterne selv har de da også ramt et behov for nemmere testamente-udarbejdelse, for i løbet af deres første uge fik de intet mindre end 123 henvendelser.

 Se mere på [FamilieTestamente.dk](https://FamilieTestamente.dk)

## Automatiser de dårlige betalere

Som selvstændig kan det være en frustrerende proces at få kunderne til at betale. Det ved Maximilian Frimmer og Lars Holdgaard alt om, for i 2017 måtte de erklære deres forrige virksomhed konkurs som konsekvens af dårlige betalere. Derfor startede de i januar 2018 Likvido, der automatiserer hele processen forbundet med fakturering, rykkere og inkasso. Likvido tilbyder individuelle løsninger, men også en gratis service, hvor Likvido automatisk fakturerer, registrerer, bogfører og følger op på dine betalinger. Likvido tjener deres penge på rykkergebyrer, renter og inkassosalærer, og de to partnere, der er uddannet fra henholdsvis CBS og ITU, kalder sig disruptere i inkassobranchen.

 Se mere på [likvido.dk](https://likvido.dk)

## Hjælp til udlejeren

Mens Digura hjælper lejere, er EjendomsDox sat i verden for udlejere. Her kan du oprette og få udarbejdet dokumenter i forbindelse med både privat- og erhvervslejemål, og dokumenterne er juridisk bindende og godkendt af advokater. Bag EjendomsDox står de tre jurastuderende, Emily, Jennifer og Johan, der så et hul i markedet i forhold til at rådgive udlejere, som gerne vil begrænse høje omkostninger i forbindelse med udarbejdelse af dokumenter - men samtidig selvfølgelig sikre sig, at gældende lovgivning og formelle regler er overholdt. Og de er da også konkurrencedygtige, idet dokumenterne ligger i prisklassen 100-1.000 kr.

 Se mere på [ejendomsdox.dk](https://ejendomsdox.dk)





## Resume

■ Under sin ansættelse i Skatteministeriet fandt den unge danske økonom og forsker, Thomas Tørsløv, nøglen til at afdække, at EU-lande med Frankrig og Tyskland i spidsen mister skatteindtægter for 370 mia. kr. om året pga. multinationale selskabers skatteundvigelse.

■ Thomas Tørsløvs forskning har vakt furore i hele Europa. Ikke mindst fordi han og hans kollegaers resultater viser, at selskabernes foretrukne skattely ikke er tropiske ferieøer som Bermuda og Bahamas, men derimod andre EU-lande som Holland, Irland og Luxembourg.

■ Hvis man tror, at afsløringen har mindsket EU-landenes tab, kan man efter Thomas Tørsløvs vurdering godt tro om igen. Tværtimod kan man sagtens forestille sig, at omfanget af skatteundvigelse i dag er endnu større end tidligere, vurderer han.

■ ”Jeg tror ikke på, at selskaber og lande vil ændre adfærd, så længe lovgivningen på området ser ud, som den gør. Vi kan se i vores data, at der på trods af diverse lovændringer gennem EU og OECD stadig foregår rigtig meget skatteundvigelse,” siger han.

Den danske EU-konkurrencekommissær, Margrethe Vestager, er en af de højtstående politikere, der har taget resultaterne fra Thomas Tørsløvs forskning til sig i arbejdet for at få flere internationale virksomheder til at betale mere i skat.



# EU-lande taber stigende milliardbeløb til skattely

Økonom **Thomas Tørsløvs** ph.d.-projekt har givet genlyd i hele Europa, fordi det er lykkedes ham at sætte tal på, hvor meget selskabsskat EU-lande mister til andre EU-lande. Afsløringerne af milliardtabene har dog næppe mindsket trafikken. Den er snarere vokset, vurderer Tørsløv.

Af **Lars Lønstrup** Foto **Patrick Seeger/EPA/Ritzau Scanpix**

**I**kke mange danske ph.d.-studerende bliver inviteret til Bruxelles for at præsentere deres forskning for den øverste embedsmand inden for økonomi- og finanspolitik i EU, kommissær Pierre Moscovici. Eller får deres resultater præsenteret med store overskrifter i Wall Street Journal, Le Monde, Guardian og Süddeutsche Zeitung for den sags skyld.

Men det gjorde økonom Thomas Tørsløv og hans medforskningsstuderende ved Københavns Universitet, Ludvig Wier, i slutningen af 2017. Sammen med den franske topøkonom Gabriel Zucman – som Tørsløv og Wier på et tidligt tidspunkt inviterede ind i deres forskningsprojekt – kunne de ikke blot vise omfanget af de enorme milliardbeløb, som multinationale selskaber hvert år sender i skattely for at undgå at betale skat i EU-lande med høj skat som Tyskland og Frankrig. Trioen kunne også afsløre, at 75 pct. af de skatteindtægter på anslået 370 mia. kr. (i Danmark alene: 5 mia. kr.), som de europæiske statskasser hvert år går glip af, ikke havner på eksotiske ferieøer som Bermuda og Bahamas, men derimod i andre EU-lande som Holland, Irland og Luxembourg, der tilbyder markant lavere skattesatser til de multinationale selskaber end andre EU-lande.

Afsløringen gav genlyd over hele Europa, hvor debatten i kølvandet på Panama Papers (2015) og Paradise Papers (2017) var præget af, om man kunne stoppe multinationale selskabers brug af skattely ved at sortliste de førnævnte ferieøer. Nu blev det klart, at selskabernes praksis med at flytte deres profit mellem afdelinger i forskellige lande via såkaldt *transfer pricing* foregår i kæmpestor skala internt i EU.

Eksempelvis har Holland over en årrække tiltrukket flere udenlandske investeringer end USA. Og Irland forøgede i 2015 sit BNP med astronomiske 26 pct., da Apple og en håndfuld andre store amerikanske selskaber flyttede deres immaterielle kapital (fx deres *brand* og deres algoritmer) til landet.

## Skatteundvigelse fortsætter

Men hvis man tror, at forskernes afsløring har ændret de multinationale selskaber og skattelylandenes adfærd, kan man efter Thomas Tørsløvs vurdering godt tro om igen.

”Jeg tror ikke på, at selskaber og lande vil ændre adfærd, så længe lovgivningen på området ser ud, som den gør,” siger han.

”Incitamenterne er simpelthen ikke til det. Tværtimod kan man sagtens forestille sig, at omfanget af skatteundvigelse via *transfer pricing* er større i dag end i 2015, som er det seneste år, vores data stammer fra. Vi kan se i vores data, »

”  
**Jeg tror ikke på, at selskaber og lande vil ændre adfærd, så længe lovgivningen på området ser ud, som den gør.**

Thomas Tørsløv

» at der på trods af diverse lovændringer gennem EU og OECD stadig foregår rigtig meget skatteundvigelse. Det skyldes, at ændringerne ikke adresserer lovgivningens grundlæggende problem. Det er princippet om armslængde, der medfører, at forskellige afdelinger i et multinationalt selskab betragtes som selvstændige virksomheder, der kan handle med hinanden.”

### Myndigheder i håbløst undertal

Ganske vist er det ifølge EU's konkurrenceregler ulovligt for selskaberne at sælge produkter eller ydelser mellem deres forskellige afdelinger til urealistisk lave priser. Men for at kunne påvise, at det sker, skal skattemyndighederne i et givent EU-land både have kapacitet til at vurdere alle handler og være i stand til at prissætte de handlede værdier, forklarer Thomas Tørsløv.

”I praksis er det en noget nær umulig opgave, for i dag sælger multinationale selskaber ikke skruer og andre håndgribelige produkter, som dengang reglerne blev lavet. Hvad er Googles seneste optimering af selskabets algoritme fx værd? Det er der ikke nogen skattejurist i det offentlige, der ved, og samtidig er det i håbløst undertal. Hver gang myndighederne har én jurist med ekspertise inden

for *transfer pricing*, har det private erhvervsliv 100. Hertil kommer, at samarbejdsviljen i de multinationale selskaber og hos myndighederne i skattelylandene ikke er særligt stor.”

Thomas Tørsløv taler her af personlig erfaring. For det var ham, der i kraft af sin ansættelse i Skatteministeriet fandt åbningen til det, der senere skulle blive til hans, Zucman og Wiers opsigtsvækkende påvisning af, at 'High-Tax Countries Let Tax Havens Flourish', som undertitlen lød på den første publicering af deres resultater.

### Opdagelsen i Skatteministeriet

Som nybagt ph.d.-studerende med delt ansættelse mellem økonomistudiet ved Københavns Universitet og Skatteministeriet fik Tørsløv tilbage i 2016 hjælp af kolleger i SKAT til at studere multinationale selskabers skattebetaling i Danmark. Her overraskede det ham, at i 80 pct. af de sager, hvor skattevæsenet mener at have en sag og kontakter myndighederne i et andet land for at få et multinationalt selskab til at flytte sin skattebetaling til Danmark, er der ikke tale om et skattelyland, men derimod om andre højskattelande som fx Tyskland og Sverige.

Og da Tørsløv i samarbejde med sin kollega Ludvig Wier udvidede undersø-

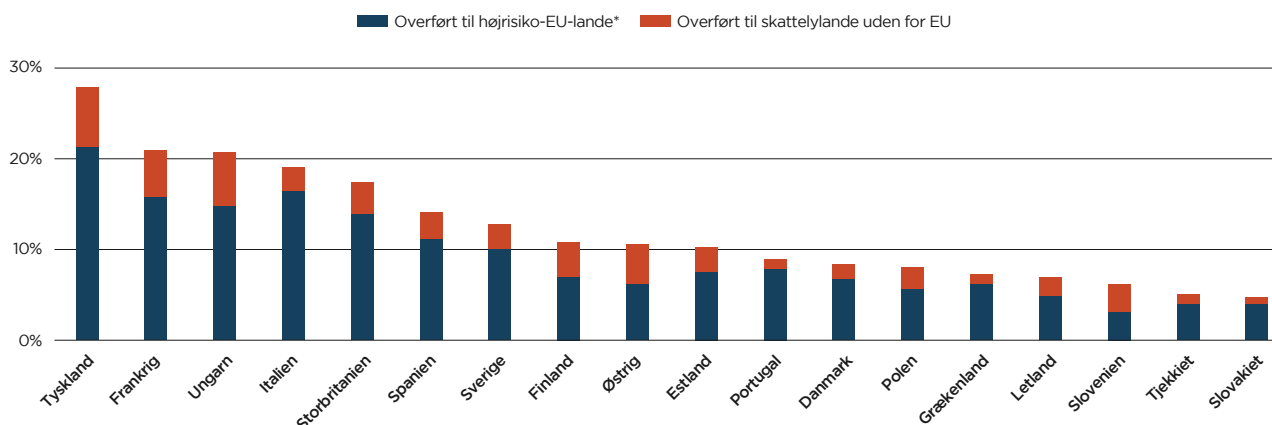
gelsen til andre EU-lande, fandt de, at tallet var helt oppe på 90 pct. Kun fordi Danmark har en erklæret politik om at gå efter en vis andel af de tabte skatteindtægter i skattelylande, trækker vi en relativt større andel af vores tab hjem, end andre højskattelande i EU gør.

”Myndighederne i skattelylande er typisk meget sparsomt bemandet og langsomme til at svare, når myndighederne i et højskatteland kontakter dem. Og samtidig vil selskaberne gøre alt for at undgå, at deres skattebetaling flyttes fra et skattely til et højskatteland, da det vil øge deres omkostninger meget betragteligt. Derfor kan man som højskatteland se frem til en langsommelig og omkostningsfuld proces for at få pengene hjem, hvis man indleder sag mod et skattelyland,” forklarer Thomas Tørsløv.

I andre højskattelande derimod er myndighederne typisk mere samarbejdsvillige, ligesom der for selskaberne er relativt mindre at tabe på at få flyttet deres skattepligt fra ét højskatteland til et andet. Derfor er det i praksis meget lettere og billigere at hente skattebetalinger hjem fra et andet højskatteland end et skattelyland. Og derfor er det, hvad Danmark og andre lande med høj skat fortrinsvis gør, forklarer Thomas Tørsløv.

### Overskud rykkes primært til andre EU-lande

Diagrammet viser, hvor meget selskabsskat EU-landene mister set i forhold til den samlede selskabsskat. Altså taber Tyskland fx indtægter svarende til 28 pct. af den samlede mængde selskabsskat, landet indsamler.



\*) Begrebet dækker over Holland, Irland, Luxembourg, Malta, Cypern og Belgien.

Kilde: Tørsløv, T. R., Wier, L., & Zucman, G. (2017): '€600 Billion and Counting: Why High-Tax Countries Let Tax Havens Flourish'



”  
**Hver gang myndighederne har én jurist med ekspertise inden for transfer pricing, har det private erhvervsliv 100.**

Thomas Tørsløv

### Samarbejde med topforsker

Han og Ludvig Wier vidste, at de havde fat i et væsentligt emne til deres fælles ph.d.-projekt, da de opdagede denne sammenhæng. De vidste dog også, at de manglede noget meget vigtigt – nemlig omfanget af de formuer, som multinationale selskaber flytter mellem deres afdelinger i EU.

Her kom Gabriel Zucman ind i billedet. Han underviste i et kursus om virksomheder og beskatning på University of California, Berkeley, hvor Ludvig Wier tog det internationale modul i sin ph.d.-uddannelse, mens Thomas Tørsløv på samme tidspunkt befandt sig på Oxford University i England.

”Ludvig og jeg diskuterede jævnligt vores projekt over telefonen, og da Ludvig foreslog at præsentere det for Zucman for at høre hans kommentarer, var jeg straks med på idéen.”

Zucman syntes ikke bare, at projektet lød spændende, men svarede også ja og tak, da Wier og Tørsløv havde taget mod til sig og spurgte, om han havde lyst til at være medforfatter på den artikel, de planlagde at skrive.

”Selv om Gabriel Zucman kun er 32 år, er han allerede et stort navn og super godt udgivet, så det var lidt et sats. Men fra det øjeblik han kom ind, tog tingene virkelig fart. Gabriel var ph.d.-studerent-

de hos Thomas Piketty i sin tid, og han har et overblik over litteraturen og et netværk blandt verdens bedste forskere inden for det her felt, som han kunne bruge til at få feedback på vores projekt. Det var også ham, der vidste, at landenes nationalregnskaber var det sted, vi kunne finde data på omfanget af den profit, der ligger i skattely,” fortæller Thomas Tørsløv.

Trioen offentliggjorde sine første resultater i november 2017, og godt en måned senere blev de inviteret til Bruxelles for at møde Pierre Moscovici. Den franske EU-kommissær kendte udmærket til skattely-problematikken, selv om han ifølge Tørsløv ”vist var lidt overrasket over, at en så stor del af EU-landenes tab er til andre EU-lande.” Men Moscovici fortalte, at hans hænder er låst i forhold til at reformere EU’s regler for selskabsskat – som bl.a. den franske præsident Macron har foreslået – fordi det kræver enstemmighed blandt de 28 medlemslande.

### Møde med Vestager

I begyndelsen af 2018 blev Wier og Tørsløv inviteret til Europahuset i Gothersgade i København for at møde den danske EU-konkurrencekommissær, Margrethe Vestager.

”Margrethe Vestager kunne virkelig det her stof og spurgte ind til selv de mest komplicerede detaljer i vores artikel. Hun har på vegne af EU lagt sag mod Apple og en håndfuld andre kæmpestore amerikanske selskaber for at finde ud af, om skattelylande ulovligt subsidierer selskaberne ved at opkræve for lav skat af deres aktivitet. Det er muligt, fordi vi på konkurrenceområdet har skarpe regler i EU, der klart definerer, at lande ikke må give bestemte selskaber unfair konkurrencefordele,” siger Thomas Tørsløv.

Hvis Vestager og EU vinder den kamp, skal selskaberne betale meget store beløb tilbage til de lande, hvor de i dag slipper ekstremt billigt i skat.

”Et land som Irland ville i så fald indkassere milliarder og atter milliarder af euro, men det paradoksale er, at landet gør alt for at bekæmpe Vestagers bestræbelser. Det siger noget om, hvad Irland forventer at kunne vinde på den her trafik i fremtiden,” siger Thomas Tørsløv. ■



### Thomas Rasmussen Tørsløv

- 29 år
- Ph.d.-studerende i økonomi, Københavns Universitet (KU) og Skatteministeriet, 2016-2019

- Tidligere forskningsassistent, KU
- Cand.polit., KU, 2016

#### Forskningsartikler:

- 'The Missing Profits of Nations' (med Ludvig Wier og Gabriel Zucman). National Bureau of Economic Research working paper series, 2018. [bit.ly/MissingProfits](http://bit.ly/MissingProfits)
- 'Are Less Developed Countries More Exposed to Multinational Tax Avoidance?' (med Ludvig Wier og Niels Johannesen). FN's udviklingsuniversitets working paper series, 2016. [bit.ly/2016Avoidance](http://bit.ly/2016Avoidance)

### Læs mere

- Johannesen, N., Alstadsæter, A. & Zucman, G. (2017): 'Tax Evasion and Inequality'. National Bureau of Economic Research working paper series. [bit.ly/2017Evasion](http://bit.ly/2017Evasion)
- Zucman, G. (2015): 'The Hidden Wealth of Nations'. University of Chicago Press
- Devereux, M. & Vella, J. (2014): 'Are we heading towards a corporate tax system fit for the 21st century?' Fiscal Studies, 35(4): 449-75. [bit.ly/2014Heading](http://bit.ly/2014Heading)



ANMELDELSE:

# Udfordrende bog til onde problemer

Her gives opskriften på at tage 'en ledelsesmæssig-selfie'. Men det kan være krævende, mener anmelderen, for en selfie er jo ikke altid et kønt syn.

Af *Birgitte Barkholt*

## Om forfatterne:



**Henrik Holt Larsen** er professor emeritus i Human Resource Management ved CBS (Copenhagen Business School). Har taget initiativ til projekt 'Ledelses-GPS til en ny tid - fra komfortzone til konkurrencekraft'.



**Lilian Mogensen** er tidligere koncerndirektør i ATP samt bestyrelsesmedlem og rådgiver inden for digitalisering, strategisk forretningsudvikling, Human Resource Management, management og ledelse.

## Om anmelderen:

**Birgitte Barkholt** er cand.scient.pol. og kommunikationschef i Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune. Tidligere Senior Advisor i Advice A/S og chefkonsulent i KL. Har i mere end 15 år arbejdet med at understøtte eller omsætte politik og strategier for at skabe værdi for organisationerne og bringe dem tættere på deres mål.

**D**et var i et auditorium på Aarhus Universitet, at jeg for første gang hørte, at problemer kan være onde. Det ved jeg, for jeg har gemt mine noter. Det var først i 90'erne, vi hørte Nirvana, gik i sort og i fjerde forelæsning i faget forvaltningslære stod Peter Munk Christiansen nede ved tavlen.

Han talte om mål, strategi og strukturer i offentlige organisationer, og pludselig der i mine noter har jeg skrevet en sætning med store bogstaver og tre udråbstegn bagefter: OFFENTLIGE ORGANISATIONER SKAL LØSE ONDE PROBLEMER. Der er altså noget her, som har fået mig lidt frem i stolen.

Det var spændende, at problemer kunne være onde. På engelsk taler man om *wicked problems* og måske var det ordet *wicked*, der triggede.

Sig ordet *wicked*, og man ved, at man har med noget krøllet og sammenfiltret noget at gøre. I litteraturen defineres *wicked problems* som nogle størrelser, der hænger sammen med andre og som kan være svære at få hånd om, og hvor der i hvert fald ikke er nemme løsninger. Ofte er der et politisk aspekt, og målene kan meget vel være uklare og modsatrettede, og så vil en løsning påvirke andre problemstillinger, ofte i en negativ retning. Og sidst, men ikke mindst, så kan problemet ikke løses af en kendt tilgang.

Der er endda nogle, som vil hævde, at det nærmest vil være en katastrofe, hvis man

forsøger at løse et *wicked* problem med en allerede velafprøvet metode. Hvis vi ikke forstår kompleksiteten i en problemstilling og går direkte til løsningen, så kan vi risikere at tabe det hele på gulvet og gå galt i byen.

Det er klart, at hvis ens arbejde består i at løse *wicked problems*, så kalder det på en særlig ledelsesstil. Så handler ledelse om at afveje hensyn. Eller som Henrik Holt Larsen og Lilian Mogensen kalder

det i denne nye bog, så handler det om at håndtere dilemmaer gennem analyse.

”  
**Holt Larsen og Mogensen har begået en slags selvhjælpsbog til ledere.**

## Skemaer til selvhjælp

Holt Larsen og Mogensen har begået en slags selvhjælpsbog til ledere. I bogen er der hjælp-til-selvhjælp-skemaer – diagnose- og refleksionsværktøjer – hvor man kan

vurdere sig selv, og se i hvilket omfang man udfylder forskellige lederroller.

Der er ikke noget facit, men masser af muligheder for at tage en ledelsesmæssig-selfie. Det er altså en krævende bog, for det er jo ikke altid et kønt syn, som møder én på en selfie.

Bogen er også fyldt med spørgsmål til ens ledelsesstil: 'la 'hvordan er din ledelsesstil i forhold til de værdimæssige/kulturelle rammer, der er for din virksomhed?'. Hvor god er du til at afholde MUS-samtaler? Hvordan er din balance mellem leadership og management? Hvilke ledelsesstilarter anvender du mest og hvorfor? Hvilke konkrete job-mål har du? Jo, altså, øh...

**En rodet bog?**

Sikke en rodet bog, tænkte jeg i begyndelsen. Jeg havde afsat et antal timer til at læse bogen og var opsat på at få den læst inden for den ramme. Og jeg blev mødt af et virvar af elementer. Prosatekst, minicases, citater og værktøjer som i virkeligheden er en række refleksions spørgsmål og en hel del litteraturhenvisninger.

Som min læsning skred frem, indså jeg, at jeg var i færd med at begå samme fejl, som når man går direkte til løsningen af et problem. Jeg havde ikke forholdt mig ordentligt til, hvad det var for en bog, jeg havde mellem hænderne og havde antaget, at man skulle gøre, som man plejer med bøger: Læse den fra start til slut, gerne i én køre.

Men formen gør, at det ikke er en bog, man bør læse i et hug. Den fungerer langt bedre, hvis man tager et par værktøjer ad gangen eller læser lidt på tværs, og hvis man virkelig vil forløse bogens potentiale, så kræver det, at man giver sig selv tid til at reflektere over den organisation, man er en del af og ikke mindst over egen praksis. Det sidste kan som nævnt være en smertelig affære.

Det er nok lidt for højtravende at kalde bogen for ledernes bibel, men Holt Larsen og Mogensen benytter sig af samme tricks som ham fra Nazaret. De giver ikke noget facit, de er fulde af gode fortællinger, men man skal selv tænke sig frem til de rette handlinger.

Jeg vil helt sikkert vende tilbage til bogen, hive den ned fra hylden i ny og næ, for den kan hjælpe med at holde gryden med god-leder-eleksir i kog, og hvis man som leder ikke har en umættelig appetit på det, så skal man nok finde noget andet at lave.

Og så er der desuden god inspiration at hente, når man har brug for at pynte sig lidt med lånte fjer. Bogen er en guldgrube, hvis man lige står og mangler et citat til lejligheden. Der vrimler med fyndige citater fra toneangivende tænkere og kendisser. Nogle af dem handler om ledelse, andre om noget andet. Fx det her af W.C. Fields: "I teorien skulle mænd og kvinder kunne forstå hinanden – i teorien skulle man kunne fange ål med en lasso." ■

**'Dilemmaledelse i praksis – 31 værktøjer til den værdiskabende leder'**  
Af Henrik Holt Larsen & Lilian Mogensen, Djøf Forlag.

**OMTALER:**



**Mere end plusord?**

Samskabelse betragtes ofte som et plusord, der signalerer, at alle kan bidrage, og at alle tages alvorligt. Men det betyder langt fra, at samskabelse er problemfrit.

Der opstår altid spændinger mellem forskellige aktører, siges det, og disse spændinger bliver let overset, fordi dialog og samskabelse netop forbindes med noget godt.

I bogen er udgangspunktet, at det både er vigtigt, komplekst og fyldt med spændinger at arbejde med samskabelse. Og hvert kapitel introducerer 'en kritisk refleksiv metode', der kan bruges til at afdække spændingsfelter og bringe deltagerens viden og erfaringer i spil.

**'Dialog og samskabelse. Metoder til en refleksiv praksis'**  
Af Birgitte Ravn Olesen, Louise Philips & Tine Rosenthal Johansen, Akademisk Forlag.



**Vil genvinde indflydelsen**

Økonomien er ikke længere bæredygtig. Økonome taler abstrakt, og magten over økonomien koncentrerer på stadig færre hænder. Skal økonomien bringes til at fungere, må vi forstå den og genvinde indflydelse på den.

Denne salut afleveres som optakt til den nye bog, der tegner 30 portrætter af den økonomiske videnskabs mest indflydelsesrige og interessante tænkere samt introducerer et leksikon med økonomiens nøglebegreber.

Listen over de 30 økonomer starter med Adam Smith og slutter med Thomas Piketty, og indimellem kommer fx Karl Marx, John Kenneth Galbraith og Milton Friedman.

**'Først lærer vi økonomerne at kende ...så tager vi økonomien tilbage'**  
Af Jørgen Steen Nielsen, Sebastian Gjerding & Nikola Nedeljkovic Gøtttsche, Informations Forlag.



**Videndeling skal give bedre resultater**

For talrige virksomheder og organisationer er det en udfordring at få videndeling til at fungere bedre. Forfatteren efterlyser derfor, at der arbejdes mere praksisnært med videndeling, fordi viden mange steder deles for tilfældigt og uden mål. I nogle virksomheder og organisationer deles der angiveligt alt for meget, mens de fleste deler overraskende lidt på tværs af faggrupper, afdelinger, sektioner o.s.v.

Forfatteren har trænet flere tusinde ledere og medarbejdere i effektiv videndeling, og hun mener, at videndeling helt enkelt handler om, hvordan vi i fællesskab kan skabe hurtigere og bedre resultater.

**'Videndeling, der virker – sådan arbejder I med netværk'**  
Af Susie Lyng, Hans Reitzels Forlag.



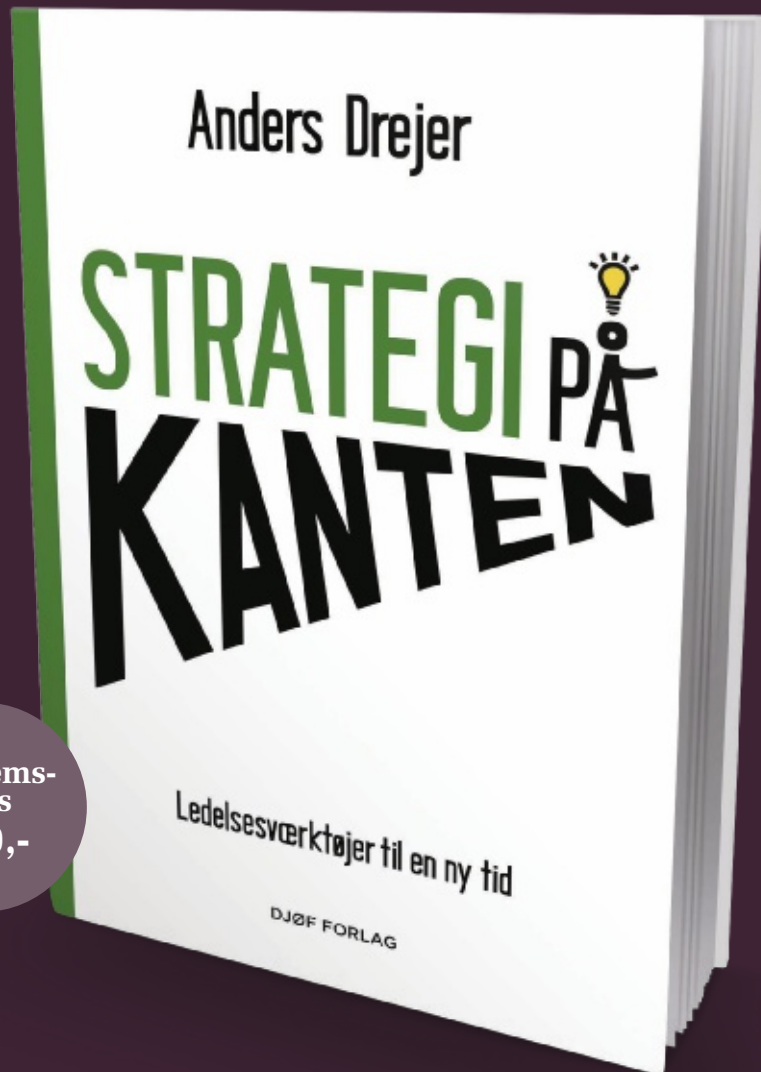
**Hent ikke spørgeskemaet fra internettet**

Det er ingen kunst at finde et spørgeskema på internettet, som stort set er klar til at sende afsted til de modtagere, man gerne vil have svar fra. Ja, faktisk vrimler nettet med grydeklare spørgeskemaer, siges det. De to forfattere har betydelig erfaring med kvalitative og kvantitative undersøgelser samt evalueringer, og de mener, at spørgeskemaer skal målrettes langt mere præcist til modtagerne, end det ofte sker i dag, hvis resultaterne skal kunne bruges til noget. Og de to har skrevet bogen, fordi de er godt trætte af de mange dårligt udførte spørgeskemaer, hedder det i forlagets bogomtale.

**'Spørgeskemaer der virker'**  
Af Charlotte Albrechtsen & Ida C.R. Jakobsen, forlaget Frydenlund.



# Nyheder fra Djøf Forlag



Medlems-  
pris  
280,-

1. udgave 2019  
240 sider, softcover  
Pris kr. 350,-

## **STRATEGI PÅ KANTEN** **LEDELSESVÆRKTØJER TIL EN NY TID** *af Anders Drejer*

Anders Drejer tager livtag med fremtidens strategiske ledelsesopgave og præsenterer såvel helt nye strategiske metoder som klassiske velkendte modeller, der får en tiltrængt opdatering, som gør dem anvendelige også i morgen.



Medlems-  
pris  
400,-

### FRA ARBEJDERBESKYTTELSE TIL SUNDHEDSFREMME PÅ ARBEJDSPLADSEN

af Nicole Christiansen

Bogen behandler den retlige regulering af kost, rygning, alkohol, motion og stress. Særligt initiativerne vedrørende kost og motion er nye og omfatter såvel frivillige som tvungne motionsordninger på arbejdspladsen.

**1. udgave 2018**  
312 sider, softcover  
Pris kr. 500,-



Medlems-  
pris  
680,-

### DATABESKYTTELSE I ARBEJDSRETEN

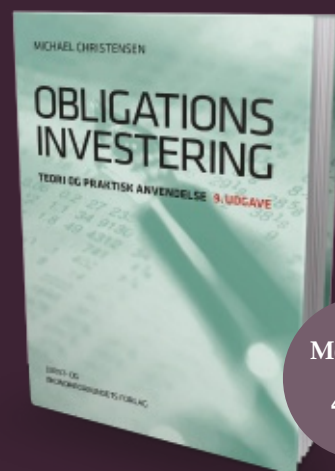
af Line Budtz Pedersen & Peer  
Schaumburg-Müller

Databeskyttelse i arbejdsretten indeholder både en analyse af de nye databeskyttelsesretlige regler og en lang række praktiske anvisninger på, hvordan reglerne kan håndteres i praksis.

**1. udgave 2019**  
466 sider, hardcover  
Pris kr. 850,-



**FIND  
DJØF FORLAG  
PÅ LINKEDIN**



Medlems-  
pris  
468,-

### OBLIGATIONSINVESTERING – TEORI OG PRAKTISK ANVENDELSE

af Michael Christensen

Obligationsinvestering giver en samlet fremstilling af de teorier og problemstillinger, investorer står overfor ved investering i såvel danske som udenlandske obligationer.

**9. udgave 2019**  
285 sider, softcover  
Pris kr. 585,-



Medlems-  
pris  
468,-

### AKTIEINVESTERING – TEORI OG PRAKTISK ANVENDELSE

af Michael Christensen

Aktieinvestering er opdelt i fire sektioner og giver en samlet fremstilling af de teorier og problemstillinger, der naturligt relaterer sig til investering i såvel danske som internationale aktieporteføljer.

**5. udgave 2019**  
296 sider, softcover  
Pris kr. 585,-



Lyt til  
podcasten  
om Stats-  
kundskabens  
Klassikere

Medlems-  
pris  
160,-

### ELINOR OSTROM STATSKUNDSKABENS KLASSIKERE

Karin H. Pedersen & Gert T. Svendsen

Bogen ser nærmere på potentialiet i Ostroms tænkning både for samfundsvidenskaben generelt og med henblik på konkret at løse samfundsmæssige problemer.

**1. udgave 2019**  
121 sider, softcover  
Pris kr. 200,-

## ARRANGEMENTER OG KARRIEREWORKSHOPS

Alle arrangementer er med få undtagelser gratis.

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



## Viden og værktøjer

Få konkrete redskaber og praktisk viden til optimering af dit arbejde. Prisen pr. kursus er 500 kr.

### Kom i gang med Excel

Tirsdag 29. januar  
kl. 8.30-11.30  
København

### Kom videre med Excel

Torsdag 28. februar  
kl. 8.30-11.30  
København

### Få styr på dine kommaer

Onsdag 27. marts  
kl. 17-20  
København

 Find flere kurser, og tilmeld dig på [djoef.dk/viden](https://djoef.dk/viden)

### Sidste nyt fra fintech

Mød en række virksomheder, der med deres produkter, tjenester og idéer fører an i udviklingen inden for fintech.

Onsdag 16. januar kl. 17-19.30, København

### Er en mentor noget for dig?

Find ud af, hvordan du kan udvikle dig med en mentor. Du får også eksempler på, hvad en mentor har betydet for andre i din situation.

Torsdag 17. januar kl. 8.30-10, København

### Jobsøgning – sådan gør du

Du får tips til at målrette ansøgning og cv samt værktøjer til at forberede dig til jobsamtalen.

Torsdag 17. januar kl. 10-15, København

Onsdag 23. januar kl. 17-20, Aalborg

### Navigér i præstationssamfundet

Mød erhvervspsykolog Mads Lindholm, og hør om, hvordan du kan balancere mellem krav, ambitioner og præstationer og stadig være til stede i nuet.

Onsdag 23. januar kl. 17-19.30, Aalborg

### Sundhedsfagligt gå hjem-møde

Kom med, når vi går tæt på revideringen af Sundhedsstyrelsens forebyggelsespakker, og del dine tanker om, hvordan anbefalingerne kan understøtte den kommunale praksis.

Torsdag 24. januar kl. 17-19, København

### Jobfair 2019: Find din karriere i Syddanmark

Få indblik i dine karrieremuligheder i Syddanmark, mød ambitiøse virksomheder og en række lokale styrelser, og bliv klogere på, hvordan du tager springet.

Søndag 27. januar kl. 11-15, København

### Styr dit valg

Hver dag tackler du små og store valgprocesser på baggrund af nogle parametre, der er essentielle for, om du trives og udvikler dig i dit job.

Mandag 28. januar kl. 8.30-10, København

Torsdag 31. januar kl. 8.30-10, Aarhus

Onsdag 6. februar kl. 8.30-10, Odense

### Brug dit netværk strategisk – for ledere

Få inspiration og handlingsforslag til, hvordan dit netværk kan understøtte og udfordre dig på de forretningsmål og den karriere, du ønsker at realisere.

Torsdag 28. februar kl. 17-20, København






# EU i 2019: Brexit og EP-valg

Mød forskningschefen fra tænketanken EUROPA, og få en status på EU.

Der er lagt op til et spændende forår med Brexit og valg til Europa-Parlamentet. Et valg, der vil blive præget af flygtningekrisen, gældskrisen og de nationale strømninger i Europa.

Kom med, og bliv klædt på til det kommende valg.

**Onsdag 6. februar kl. 17-20, Aarhus**

 Tilmeld dig på [djoef.dk/eu2019](http://djoef.dk/eu2019)

## Mød Steffen Gram

Steffen Gram taler om nedbrydningen af internationale institutioner og alliancer, og hvor det internationale samfund bevæger sig hen.

**Tirsdag 29. januar kl. 17.30-20, Viborg**

**Onsdag 30. januar kl. 17.30-20, Herning**

**Tirsdag 5. februar kl. 17.30-20, Vejle**

**Onsdag 6. februar kl. 17.30-20, Køge**

## Lær at gøre andre gode

Kom til workshop om, hvordan du kan være med til at gøre dine kolleger bedre. Du får tips og tricks til at skabe et mere frugtbart samarbejde.

**Onsdag 30. januar kl. 17-20, København**

## Næste stop: konsulentbranchen

Mød seks konsulentvirksomheder, hør om deres opgaver, og få indblik i og gode råd til en karriere i konsulentbranchen.

**Torsdag 31. januar kl. 17-19.30, København**

## Sådan lukker du salget

Få inspiration og konkrete værktøjer til, hvordan du skal lukke et salg. Du får ny viden med hjem om præsentation af tilbud, mersalg og kundekontakt.

**Tirsdag 5. februar kl. 17-19.30, København**

## En fremtid som konsulent

Få overblik over branchen, og lær, hvordan du bruger din faglighed og erfaring i rollen som konsulent.

**Onsdag 6. februar kl. 10-17, Aarhus**

## Boost din karriere – kend din markedsværdi

Sæt ord på din markedsværdi, og bliv skarp i din analyse af arbejdsmarkedet og din nuværende eller en ny branche.

**Onsdag 20. februar kl. 9-12, Aarhus**

## Succes med LinkedIn

Find ud af, hvordan du kan søge relevant information, skabe nye kontakter og få nye karrieremuligheder med LinkedIn.

**Torsdag 21. februar kl. 17-19, København**

**Onsdag 27. februar kl. 9-12, København**

**Tirsdag 12. marts kl. 17-19, Aarhus**

# Job search in Denmark

Welcome to our workshop where we focus on how to write a CV and an application that will get you to the interview.

Wednesday 6th of March 9 a.m.-12 p.m., Copenhagen

 Sign up at [djoef.dk/jobindenmark](http://djoef.dk/jobindenmark)

## SET I PRESSEN

*”Vi ved godt, at det går godt for virksomhederne derude. Så det er skønt at se den højeste stigning siden 2008, fordi det viser, at medarbejderne, som er med til at skabe vækst og værdiskabelse i virksomhederne, også bliver betalt for det gennem lønstigninger.”*

**Henrik Funder, formand for Djøf Privat, i Børsen om den årlige lønstatistik for privatansatte djøfere. 22.11.18.**

*”Advokater får flotte lønninger. Ingen tvivl om det. De kan bare ikke stå alene, og man bliver nødt til at se dem i lyset af, at advokater arbejder rigtig meget. Derfor synes jeg heller ikke, at det er en prangende lønstigning.”*

**Mathias Krarup, formand for Djøf Advokat, i AdvokatWatch om årets løn- og arbejdstidsstatistik for advokater og advokatfuldmægtige. 29.11.18.**

*”Djøf bifalder et øget udbud af erhvervs kandidatuddannelser. Det er udtryk for en erkendelse af, at uddannelse ikke kan reduceres til noget, der for nærmest enhver pris skal overstås så hurtigt som muligt. Uddannelse skal ses i en større sammenhæng med jobskabelse og de unges muligheder for selv at præge deres uddannelses- og karriereforløb.”*

**Henning Thiesen, formand for Djøf, til Ritzau om et enigt Folketing, der gør universitetsuddannelserne mere fleksible. 6.12.18.**

*”Som samfund har vi altid pligt til at overveje, hvordan vi bruger vores ressourcer bedst muligt. I den netop aftalte finanslov for 2019 er det besluttet at tilføre en række udflyttede nævn og styrelser ekstra 120 millioner kroner over de næste fire år til at forkorte sagsbehandlingstiderne. Selvfølgelig skal der her – og alle andre steder – være medarbejdere nok til at løfte opgaverne. Men spørgsmålet er, om de ressourcer, man bruger på at flytte statslige arbejdspladser, kunne bruges endnu bedre ved at sikre det lokale erhvervsliv bedre muligheder for at udvikle sig og skabe nye varige arbejdspladser.”*

**Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig, i 13 jyske og fynske dagblade om udflytning af statslige arbejdspladser. 7.11.18.**

## Hvad cand. du blive?

Få en nem oversigt over, hvor djøfere med din uddannelse gør karriere, og hvad de arbejder med. Der er flere muligheder, end du tror.

 Find flere fakta på [djoef.dk/minkarriere](http://djoef.dk/minkarriere)



## Styrk dit netværk i 2019

Få nye kontakter, ny viden og sparring til at håndtere dine faglige udfordringer. Nye netværksgrupper er åbne for tilmelding.

### Unge

**Netværk for dimittender på jobjagt**  
Tirsdag 19. februar

**Netværk for Young Professionals**  
Tirsdag 5. marts

### Erfarne

**Netværk for digitaliseringskonsulenter**  
Tirsdag 5. februar

**Netværk om databeskyttelse**  
Tirsdag 26. februar

**Netværk for direktionsassistenter**  
Torsdag 28. februar

### Ledere

**Netværk for erfarne ledere**  
Tirsdag 19. februar

**Netværk for ledere af personaleledere**  
Tirsdag 19. marts

**Netværk for adm. chefer og stabschefer**  
Onsdag 27. marts

 Find flere relevante netværk på [djoef.dk/netvaerk](http://djoef.dk/netvaerk)

# DJØFS KURSER OG UDDANNELSER

## – UDPLUK FRA KURSUSKALENDEREN

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

### Effektiv personlig planlægning

Bryd dine vaner, og få mere tid og overskud. På kurset får du enkle og effektive teknikker til at ændre vaner og blive bedre til at prioritere og planlægge dine arbejdsopgaver.

**Opstart: 4. marts 2019**

Medlemspris: 10.200 kr. ekskl. moms

### Digital ledelse

Få ny viden om teknologi og forretningsudvikling fra ind- og udland på kurset. Du styrker dit digitale mindset, og du får indsigt i metoder til at lykkes med digital transformation i din organisation.

**Opstart: 15. marts 2019**

Medlemspris: 24.000 kr. ekskl. moms

### Den nye forhandler

Kunsten at forhandle lærer du bedst ved forhandlingsbordet. Derfor er kurset fyldt med praktisk træning, hvor du lærer forhandlingsteknik, og hvordan du indgår bedre og brede aftaler.

**Opstart: 28. januar 2019**

Medlemspris: 9.900 kr. ekskl. moms

### Effektive businesscases

Lær at etablere businesscasen, og hvordan du kobler den til egne skabeloner og metoder i din organisation. Gennem cases bliver du trænet i en enkel 6-trins-metode.

**Opstart: 20. marts 2019**

Medlemspris: 4.900 kr. ekskl. moms

### Øg performance med Structures®

Lær at facilitere en enkel metode til at diagnosticere, hvor og hvordan du skal sætte ind for at højne et teams performance, engagement og løsning af kerneopgaven.

**Opstart: 2. april 2019**

Medlemspris: 17.500 kr. ekskl. moms

### Lovteknik

På kurset bliver du trænet i, hvilke principper og detaljespørgsmål du skal holde for øje, når du er med til at udarbejde lovforslag, lovændringsforslag og retsfor skrifter, både i dansk ret og EU-ret.

**Opstart: 26. marts 2019**

Medlemspris 17.100 kr. ekskl. moms

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

### Excel til data og analyser

Du får hands-on-træning i at bruge Excel mere effektivt til at løse de opgaver, som har fokus på indsamling, bearbejdning og præsentation af data.

**Opstart: 19. marts 2019**

Medlemspris 6.500 kr. ekskl. moms

### Kunstig intelligens og robotics

På kurset får du et overblik over, hvad der kan lade sig gøre med robotics og kunstig intelligens, og hvor din organisation kan udnytte de nye teknologiers muligheder.

**Opstart: 6. marts 2019**

Medlemspris: 4.900 kr. ekskl. moms

### Professionel performer

Lær at træde i karakter, når du præsenterer for én eller mange. Du arbejder i løbet af kursets otte dage med at finde den stil, der gør dit udtryk naturligt og troværdigt.

**Opstart: 13. marts 2019**

Medlemspris: 25.800 kr. ekskl. moms

## 4 uddannelser med ECTS-point



Hos Djøf har du flere muligheder for at tage kompetencegivende uddannelser:

- Proceskonsulentuddannelsen
- Facilitationsuddannelsen
- Djøfs kommunikationsuddannelse
- Chefkonsulentuddannelsen

Kontakt videnudviklingschef Ida Fredslund Hinrichsen, og få rådgivning, inden du vælger.

Mail: [ifh@djoef.dk](mailto:ifh@djoef.dk) Telefon: 33 95 98 99

## Forvaltningskonferencen

Du kan stadig nå at tilmelde dig og komme til debat om forventninger og mistillid til embedsværket i dag. Deltag, og sæt dit præg på embedsmændens brand og kompetencer i fremtiden.

**Opstart: 7. februar 2019**

Medlemspris: 3.900 kr. ekskl. moms

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



**Skriv til brevkassen**

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

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

www

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



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



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



**Anja Iben Kepka**  
**Chefkonsulent**  
Juridisk chefkonsulent i Djøfs Rådgivningscenter med speciale i ansættelsesret og sekretariatsbetjening af beslutningstagere. Med afsæt i 25 års erfaring fra private og offentlige stillinger på forskelligt niveau rådgiver jeg Djøfs medlemmer om alle forhold i deres arbejdsliv.



**René Óil Rasmussen**  
**Chefkonsulent**  
Uddannet cand.jur. Underviser på Djøfs kurser i lønforhandling og holder kurser i ansættelsesret. Forhandler overenskomster og rådgiver medlemmer på alle niveauer – både medarbejdere, ledere og direktører.



**Frederik Iuel**  
**Chefkonsulent**  
Chefkonsulent i Djøf Karriere og Erhverv. Rådgiver, coacher og underviser i karriereudvikling, personlig ledelse, jobtrivsel og jobsøgning. Erfaren og certificeret coach, uddannet cand.scient.adm. og MSc i social policy analysis.

**Om betaling for aflyst ferie**

**1) Min chef har lige bedt mig aflyse min planlagte skiferie i uge 4 og flytte den til et senere tidspunkt. Leverandøren af vores nye økonomistyringsystem har nemlig i morgens meddelt, at de leverer i uge 4 og ikke som aftalt i uge 7. Jeg er tovholder på projektet og har ansvar for at få systemet implementeret. Min chef mener derfor ikke, at jeg kan tage afsted, fordi han vil have systemet rullet ud hurtigst muligt. Kan han bare sådan uden videre ændre min ferie, når den har været planlagt i lang tid og har kostet mig boksen?**

'En sur skientusiast'

**Kære skientusiast**

Det korte – og meget lidt skivenlige – svar er: Ja, det kan han.

Normalt kan din chef ikke ensidigt flytte din ferie, når først den er fastlagt og godkendt, men hvis der foreligger helt særlige omstændigheder, kan han godt gøre det. Det kræver, at:

- der er tale om væsentlige driftsmæssige hensyn,
- den opståede situation har været upåregnelig/uford-sigelig for din chef, og
- det er nødvendigt, at ferien ændres lige netop for dig.

Uden at kende alle detaljerne mener jeg, at den opståede situation opfylder alle tre krav ud fra følgende betragtninger:



**” Kan han bare sådan uden videre ændre min ferie, når den har været planlagt i lang tid og har kostet mig boksen?**

**1)** Der vil alt andet lige altid ligge et væsentligt driftsmæssigt hensyn i hurtigst muligt at få implementeret et nyt økonomistyringsystem, uanset hvilken arbejdsplads der er tale om.

**2)** En forsinkelse af systemet ville nok være påregnelig for din chef, men det samme kan ikke siges om en leverance før tid. For mig at se har din chef ikke kunnet forudse, at I ville få systemet allerede i uge 4.

**3)** Som tovholder på projektet er din tilstedeværelse i sagens natur afgørende for implementeringen af systemet. Det er derfor lige netop din og ikke en anden medarbejders ferie, din chef er nødt til at ændre.

Det skal selvfølgelig ikke koste dig boksen at undvære pisterne og puddersneen i uge 4. Når din chef flytter din ferie på den her måde, skal

du naturligvis have erstattet det økonomiske tab, du eventuelt får ved at aflyse. Det kan fx være dækning af din flybillet, hvis den ikke kan afbestilles, eller lejen for skihytte og andre omkostninger, som du ikke kan få refunderet.

Du oplyser ikke, hvor du er ansat, og det betyder faktisk noget i det her tilfælde. Er du ansat i staten, får du nemlig ud over erstatningen af udgifter også en særlig kompensation på 1,8 timers ekstra betalt frihed for hver feriedag, du får flyttet. Er du ansat i en kommune eller region, får du ikke en særlig kompensation. Er du privatansat, får du heller ikke en særlig kompensation, med mindre du har aftalt det med din arbejdsgiver, eller din overenskomst bestemmer det.

/Anja Iben Kepka

## Skal der virkelig et foto på mit cv?

❓ Efter fire gode år i en spændende stilling har jeg brug for at komme videre. Jeg er analytiker i den finansielle sektor og overvejer nu at realisere et lederjob. Den stilling, jeg sidder i nu, er jeg headhuntet til. Og i den foregående stilling var jeg otte år. Den søgte jeg selv efter veloverstået dimission og efter alle kunstens regler med cv og ansøgning og hele pivtøjet. Jeg kan forstå, det er blevet 'moderne', at man smider et foto på cv'et. Kan det passe? Og hvordan er det relevant? I udlandet ved jeg, at det nærmest er ulovligt – eller i hvert fald et brud på etiketten. Hvad anbefaler I, at man gør?

\*Måske fotomodel!

### Kære kommende fotomodel

Det gode spørgsmål er ikke, om du skal have foto på. Spørgsmålet er snarere, hvordan dit foto skal skæres, vinkles og placeres.

Langt de fleste ansøgere lægger et foto på cv'et i dag. Sådant var det rigtignok ikke for bare få år siden, men det har ændret sig. Naturligvis under indflydelse af, at sådan er det på de sociale medier, hvor vi jo har profilfotoer alle vegne. Arbejdsgiverne er vænnet til, at der er foto med i pakken. Er der ikke det, vil de måske undre sig, for alle andre ansøgere smider jo et foto på. Gør du det ikke, møder arbejdsgiverne det i bedste fald med ligegyldighed, men hvad værre er, måske undrer de sig. Og 'undringen' vil måske støje omkring dit materiales ellers gode historie, om det du vil og kan bidrage med i det nye job. For mange 'undringer' om dit ansøgningsmateriale øger risikoen for, at du lander i den forkerte bunke i screeningen. Så lad ikke et udeblevet foto være det, der får dig til at stikke ud blandt de mange ansøgere, der typisk er.

Så brug et ordentligt velproduceret foto:

- Fotoet af dig skal matche jobbet professionelt. Vær imødekommende og smilende. Vælg den påklædning fra din garderobe, der matcher de andre i virksomheden/afdelingen, og læg fem procent til (lidt ekstra engagement for sagen gør ikke noget her).

- Optimér fotoet til sort/hvid. Mange arbejdsgivere printer ansøgninger ud uden farver. Sørg for dit foto kan klare det også. Test evt. på din egen printer efter du har pdf'et den.

- Perspektiv, placering og proportioner skal være i orden. Så placér fotoet pænt (uden at det er skævtrukkert, og/eller opløsningen er reduceret unødigt) fx højrestillet i øverste højre hjørne, på linje med dine venstrestillede demografiske data i cv'et. Det tæller alt sammen med i forhold til helhedsindtrykket.

- Og husk kun ét foto i materialet. Cv'et er det gode sted. Forfald ikke til at lægge foto ind på alle siderne i ansøgning og cv. Tænk om fotoet, at det er et stykke information, du hører til i cv'et med alle de andre informationer, du giver der én gang. Undgå gentagelser i dit materiale.

Go' fotoshoot og jobjagt til dig fra Djøf!

/Frederik Iuel

**PS/Tip:** Når du alligevel er hos fotografen, så få lavet tre forskellige, opdaterede og vellignende fotos af dig selv. Så har du lidt at vælge imellem, afhængig af hvilken stil (i kategorien 'stramt professionel', 'mellem afslappet' og 'helt afslappet') du har brug for at bringe i spil, når du vælger et job, du ønsker at matche.

## Må chefen kontakte mig, når jeg er syg?

❓ Nu er det jo snart influenzasæson, og jeg plejer altid at blive ramt. Jeg er rigtig glad for min chef, men når jeg sygemelder mig, spørger hun altid, hvad jeg fejler, og hvor længe jeg forventer at være syg. Hun kontakter mig også under sygdommen for at bede mig løse arbejdsopgaver hjemmefra. Bare for at være på forkant denne gang, vil jeg gerne høre, om hun må det?

\*Influenzaramt!

### Kære medlem

Tak for dit spørgsmål. Du er ikke forpligtet til at fortælle din chef, hvad du fejler, og din chef må faktisk heller ikke spørge om det.

Hvis du alligevel bliver spurgt, og du ikke har lyst til at fortælle det, kan du blot oplyse, at du er syg og ikke ønsker at fortælle yderligere om årsagen. Du kan tilbyde at skaffe en lægeerklæring (friattest), hvis hun gerne vil have dokumentation for sygdommen. Har du ikke noget imod at fortælle, hvad du fejler, kan du overveje at fortælle årsagen til sygdommen til din chef for at undgå den eventuelle konflikt, som et 'ikke-svar' medfører.

Når din chef er informeret om sygefraværet, er du ikke forpligtet til løbende at meddele, at du fortsat er syg. Din chef må dog godt spørge, hvor længe du forventer at være syg, så din arbejdsgiver kan tilrettelægge arbejdsopgaver i dit fravær. Hvis det er ubehageligt selv at skulle estimere, hvor lang tid du er væk, kan du kontakte din læge og få en vurdering.

Din chef må dog ikke bede dig løse arbejdsopgaver, når du er syg. Sygdom er det, man kalder lovligt forfald, hvilket betyder, at du ikke skal udføre arbejde under sygdommen. Hvis din chef beder dig løse arbejdsopgaver under sygdommen, kan du oplyse, at det kan du ikke, da du er syg. I forbindelse med at du sygemelder dig, kan du – hvis muligt – oplyse, hvilke arbejdsopgaver der er akutte, og hvad din chef bør sikre bliver løst af en af dine kollegaer.

Jeg krydser fingre for, at du undgår influenzaen i år, men hvis uheldet er ude, håber jeg, at du nu er klædt på til dialogen med din chef.

/René Óli Rasmussen



METODENØRD:

## Kæmper mod massiv alkoholkultur

**Isabella Øllgaard** er blevet ansat i en interesseorganisation, der prøver at gøre dansk alkoholkultur sundere. En opgave, hun har en personlig motivation for at arbejde med.

Af **Mads Matzon** Foto **Marie Raasted Herløvsen**

**?** *Hvordan vil du beskrive alkoholkulturen i dagens Danmark?*

”Den danske alkoholkultur er massiv og bygget op omkring vores idé om hygge. Mange tænker på alkohol som noget positivt, selv om vi næsten alle har haft negative oplevelser med den. Samtidig er kulturen præget af en del berøringsangst, fordi vi ikke rigtig snakker om, hvor tit det kan tage overhånd.

Det anslås, at ca. 860.000 danskere har et storforbrug af alkohol, og 585.000 danskere har et skadeligt forbrug. Så er der 140.000 danskere, der har besluttet alkoholfrihed. Det er vilde tal. Jeg er selv pårørende til en person med alkoholproblemer, som ikke er her mere. Det er også en del af grunden til, at jeg søgte herhen.”

**?** *Er der kommet større bevidsthed om alkoholkulturen herhjemme?*

”Vi ser en spirende opmærksomhed fra politikerne, men det er svært at få dem til at handle indtil videre. Der er jo ikke stemmer i at ændre danskernes alkoholvaner, fordi vi har en idé om, at vores kultur er så låst fast omkring alkohol.”

**?** *Hvad går dit arbejde ud på?*

”Jeg sidder som metodenørd og kigger på kvaliteten i forskellige dele af alkoholområdet. Jeg har lavet en kortlægning over alkoholbehandlingen i kommunerne, og så kvalitetssikrer jeg Alkolinjen, hvor drikke og pårørende kan ringe ind og få rådgivning.” ■

### Isabella Frederikke Øllgaard

- **2018-** Folkesundhedsfaglig medarbejder hos Alkohol & Samfund
- **2017-18** Videnskabelig assistent på Københavns Universitet
- **2017** Kandidat i folkesundhedsvidenskab



### Henrik Nord

- 61 år
- **2018-** Forstander for Dorthe Mariehjemmet i Rødovre
- **2016-18** Byggekonsulent og projektleder i organisationen Arbejde Adler
- **1997-2017** Institutionschef for Advokater Arup & Hvidt
- **1994-96** Organisationskonsulent i Dansk Ungdoms Fællesråd
- **1984** Uddannet cand.polit.



ØKONOM:

## Forstander for plejehjem

**Henrik Nord** fik ansvaret for 160 medarbejdere og 90 beboere, da han i oktober begyndte som forstander på Dorthe Mariehjemmet i Rødovre.

Af **Mads Matzon** Foto **Privatfoto**

**?** *Hvordan ser sygeplejerskerne på, at der kommer en djøfer ind på deres enemærker?*

”Nogle synes måske, det er lidt mærkeligt, at der sidder en djøfer her. Jeg mener nu, at jeg som djøfer passer fint ind. Jeg har 160 medarbejdere og en omsætning på næsten 60 mio. kr. Så der skal jo trædes i karakter på ledelses- og økonomibanen for at kunne drive sådan et hus.”

**?** *Men hvad ved du om pleje og pasning af ældre?*

”I min tremands-ledelse er der to andre, som er sygepleje-uddannede. De står på mål for den sundhedsfaglige del af tingene. Det ved jeg ikke ret meget om, men det gør de til gengæld.”

**?** *Hvordan går du til opgaven som forstander?*

”Jeg har et mantra her på Dorthe Mariehjemmet: ’Hvorfor skal det være trist at blive gammel?’ Rigtig mange ældre er ensomme og har ikke kontakt til andre end den hjemme-hjælper, der kommer færende ind ad døren en gang imellem for at gøre rent og så hurtigt ud ad døren igen. De ældre har ikke den store kontakt til andre mennesker. Den kontakt prøver vi at skabe her.”

**?** *Hvilke konkrete arbejdsopgaver har du?*

”At skaffe penge, så beboerne kan få mad hver dag, og så de kan få oplevelser. Og i øvrigt at sikre, at personalet har det godt. Hvis personalet har det godt og trives, smitter det af på beboerne.” ■



## Skal vi også have dit jobskifte med i Djøfbladet?

 Fortæl om dit jobskifte ved at gå ind på [mitdjoef.dk](http://mitdjoef.dk)

### D-L

**Daniel Aabenholt Frølund**  
Merc.  
**Fra** FTZ Autodele & Værktøj A/S  
**Til** Logistikleder  
Glud & Marstrand A/S

**Emil Bak Haugaard**  
Scient.adm.  
**Fra** Arbejdstilsynet  
Landskronagade  
**Til** Fuldmægtig  
Børne- og Socialministeriets  
Departement

**Jasper Sparre-Enger Lyngsig**  
Jur.  
**Fra** Justitsministeriets  
Departement  
**Til** Advokatfuldmægtig  
Lundgrens  
Advokatpartnerselskab

**Jesper Farbøl**  
Jur.  
**Fra** Egedal Kommune  
**Til** Juridisk konsulent  
Danske Fodterapeuter

**Jonas Aamøe Laursen**  
HA-Jur.  
**Fra** Factum2 A/S  
**Til** Udbudsjurist  
Randers Kommune

**Karsten Fey Kristiansen**  
Polit.  
**Fra** Københavns Universitet, Det  
Sundhedsvidenskabelige Fakultet  
(adm)  
**Til** Centerchef for Økonomi  
og Styling  
Ballerup Kommune

### M-N

**Majura Thayapharan**  
Oecon.  
**Fra** Ernst & Young Godkendt  
revisionspartnerselskab  
**Til** Fuldmægtig  
Styrelsen for Arbejdsmarked  
og Rekruttering

**May-Britt Buchardt**  
Merc.-jur.  
**Fra** Djøf  
**Til** Executive Assistant  
Züblin A/S

**Mette Furlund Boisen**  
Merc.  
**Fra** Sikkerhedsstyrelsen  
**Til** Fuldmægtig  
Skattestyrelsen

### O-R

**Rikke Fisker Christensen**  
Ling.merc.  
**Fra** Social- og Sundhedsskolen  
Fredericia - Vejle - Horsens  
(adm)  
**Til** AC-fuldmægtig  
(SDU) Syddansk Universitet,  
Det Sundhedsvidenskabelige  
Fakultet (u&f)

### S-U

**Susanne Hansen**  
Jur.  
**Fra** Nordjyllands Politi,  
Hovedstation (FOAN)  
**Til** AC-konsulent  
Lægeforeningen Domus Medica

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



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

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

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

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

Få Djøfs lønsikring fra  
43 kr. pr. måned

## Sælg, byt og udlej boliger og ferieboliger i Djøfbladet og på [djoefbladet.dk](http://djoefbladet.dk)

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



**Fritidsgrund i Havnsø på 1.039 m<sup>2</sup>**  
Stor og dejlig sommerhusgrund beliggende i nyere sommerhuskvarter i gåafstand fra fantastisk naturskønt lyngområde ved en af Danmarks bedste badestrande. Grunden er beliggende i et lukket privat område med solidt anlagt fælles grusvej på blind vej. Alle udgifter til byggemodning med vej og tilslutningsudgifter til vand, kloak og el indlagt til skel er fuldt betalt. Grunden kan købes enten kontant for kr. 219.000 eller med udbetaling på kr. 25.000. Udover udbetalingen skal der betales stempel og dokumentafgift på pantebrev kr. 4.660 og stempel og dokumentafgift på skøde kr. 2.800, eller i alt kr. 7.460. Sælger afholder udgiften til udstedelse og tinglysning af pantebrev og skøde. Månedlig udgift i alt inkl. skatter, grundejerforening og sælgerpantebrev kr. 2.581,90.

**Kontakt** Birgit Lyngskjold  
Email: [birgitsl@gmail.com](mailto:birgitsl@gmail.com)  
Tel: 50496197

**Lejlighed velegnet til forældrekrøb**  
57 m<sup>2</sup> lejlighed i centrum af Kolding tæt på uddannelsesinstitutioner og indkøbsmuligheder og caféer.

**Kontakt** jensen,  
Email: [carstenpraksis@gmail.com](mailto:carstenpraksis@gmail.com)  
Tel: 22997071



**Sommerhus i Hundested**  
Sommerhus i Hundested, tæt på Kikhavn, udlejes. Huset har to soverum, alkove i stuen og nybygget anneks med plads til 2. Huset passer til familie eller par, som vil holde ferie tæt ved havet. Dejlig stor have med frugttræer, bålplads og plads til leg. Huset har opvaskemaskine og vaskemaskine. Priser for udlejning pr. uge: kr. 4.000-5.500. Afregning af el og rengøring.

**Kontakt** Mie E. Jønsson,  
Email: [mieengel@icloud.com](mailto:mieengel@icloud.com)  
Tel: 23450145



**Skønt sommerhus ved Sejerøbugten udlejes**  
Stort sommerhus i Sejerøbugten på flot stor naturgrund udlejes. Huset er på i alt 94 m<sup>2</sup>, inkl. et fint annex med både bad og toilet i. I alt 9 sengepladser. Sommerhuset ligger 5 minutters gågang fra en af de bedste sandstrande i Danmark med lækkert, børnevenligt vand og klitter. 1000 kr./nat for at leje sommerhuset.

**Kontakt** Signe Marie Enghave,  
Email: [signeenghave@hotmail.com](mailto:signeenghave@hotmail.com)  
Tel: 21606704



### Sommerhus til leje inde i Nationalpark Thy

Ved landsbyen Svankær i Sydthy, velholdt bjælkehus på 82 m<sup>2</sup> fordelt på hovedhus og annex til i alt max 5 personer. Herudover vaskerum på 6 m<sup>2</sup> med vaskemaskine og råvask samt en stor carport. Ugenert 6.000 m<sup>2</sup> vidunderlig naturgrund med talrige redekasser, rigt fugleliv og gode udeområder. Helårsisoleret, danske og tyske TV-kanaler, internet, opvaskemaskine, brændeovn, varmepumpe, elvarme, overdækket + åben terrasse, havemøbler og grill. 6 km til Vesterhavet og 8 km til indkøb. Leje pr. uge: kr. 4.500 + forbrug. Husdyr/rygning ikke tilladt.

**Kontakt** Jens Søndergaard,  
Email: [Sondergaard\\_Jens@mail.dk](mailto:Sondergaard_Jens@mail.dk)  
Tel: 24602472



### Stenhus i Piemonte

Udlejes: Klassisk italiensk stenhus på bjergside i Piemonte med uspoleret natur, fantastisk udsigt og helt ugenert beliggenhed. Tæt på vindstrøkt med Barolo, Barbaresco, Dolcetto ... I kan være 4 voksne og 2 børn i huset. Der er egen pool. Pris kr. 6.500 pr. uge.

**Kontakt** Svend Tabor,  
Email: [svend.tabor@netmail.dk](mailto:svend.tabor@netmail.dk)  
Tel: 20983839

### Par søger bolig i København (leje, andel, køb)

Vi er et par, begge på 29, som søger bolig i København. Vi søger lejebolig, helst ubegrænset leje og på 2-3 værelser. Andelsbolig og køb har også interesse.

**Kontakt** Rikke  
Email: [rikkelbk@hotmail.com](mailto:rikkelbk@hotmail.com)  
Tel: 30135667

**Sælg, byt  
eller udlej**

Har du en bolig du vil sælge, bytte eller udleje, så kan du lave et opslag på Djøfbladets boligside. Gå ind på webadressen nedenfor og send din tekst og et foto.



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

250+

DANSKE STILLINGER  
PÅ JOBUNIVERS.DK

## Inspiration til din karriere

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

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

MUUSMANN

### ORGANISATIONSANALYSER – LEDELSESUDVIKLING – REKRUTTERING

- Vi **siger**, hvad vi ser
- Vi **ved**, hvad vi taler om
- Vi **bliver**, til det virker

Telefon 70 11 20 22 ■ [www.muusmann.com](http://www.muusmann.com)



# 250+

## DANSKE STILLINGER PÅ **JOBUNIVERS.DK**

FIND DIT NYE JOB OG OPRET DIN EGEN JOBAGENT

### Sampension

Senior Specialist

### Miljø- og Fødevarerministeriet

Jurister

### Dansk Sygeplejeråd

Politisk konsulent

### Ringsted Kommune

Kontraktforhandlere

### Miljø- og Fødevarerministeriet

Generalister

### Beskæftigelsesministeriet

Analytisk stærk konsulent

### Slagelse Kommune

Afdelingsleder

### Halsnæs Kommune

Områdechef

### Københavns Kommune

Jurister

### Erhvervsstyrelsen

Medarbejder

### Frederiksberg Kommune

Specialkonsulent

### Campus Bornholm

Vicedirektør

### Stevns Kommune

Økonomisk konsulent

### Københavns Kommune

Generalist

### Danske Professionshøjskoler

Politisk konsulent

### Furesø Kommune

Chef

### Erhvervsstyrelsen

Medarbejdere

### Grønlands Selvstyre

AC-fuldmægtig

### Gældsstyrelsen

Senior Programleder

### Forsvarsministeriet

Sekretariatsmedarbejder

### Kraka

Økonom

### Bygningsstyrelsen

Kontorchef

### Bygningsstyrelsen

Akademisk medarbejder

### HK Handel

Juridisk sagsbehandler

### FOA - Fag og Arbejde

Konsulent

### Erhvervsstyrelsen

Revisorer eller Cand.merc.aus.ere

### CBS

BI forretningskonsulent

### Beskæftigelsesministeriet

Studerende

### Dansk Erhverv

Studertermedhjælper

### Slagelse Kommune

Direktionskonsulent

### Udenrigsministeriet, Danida

Programme Officer (P4)

### HK Danmark

Projektleder til IT

### HK Danmark

Politisk rådgiver

### Københavns Kommune

Økonomisk sekretariatschef

### Styrelsen for Arbejdsmarked

og Rekruttering

Jurist

### Sundheds- og Ældreministeriet

Kontorchef

### Energi-, Forsynings- og

Klimaministeriet

Kontorchef

### Dragør Kommune

Chef

### Udenrigsministeriet

Seniorrådgiver (P4)

### Erhvervsministeriet

Økonomistuderende

### Børne- og Socialministeriet

Medarbejdere

### BUPL

Konsulent

### Københavns Kommune

Studertermedhjælper

### Justitsministeriet

Fuldmægtige

### Domstolsstyrelsen

Dommerfuldmægtig

### Lyngby-Taarbæk Kommune

Souschef

### Færdselsstyrelsen

Jurister

### Nukissiorfiit

Regnskabscontroller

### Erhvervsministeriet

Fuldmægtig

### Vejdirektoratet

Specialkonsulent

### Albertslund Kommune

Konsulent

### Erhvervsstyrelsen

Medarbejdere

### Dansk Sygeplejeråd

Politisk konsulent

### Finans Danmark

Jurist

### Rigspolitiet

Konsulenter

### Sønderborg Kommune

Chef

### Sundheds- og Ældreministeriet

Afdelingschef

### Frederiksberg Kommune

Økonomikonsulent

### Forhandlingsfællesskabet

Konsulent/chefkonsulent

### Advokatnævnet

Jurist

### Rudersdal Kommune

Analytiker

### Kriminalforsorgen

AC-generalister

### Undervisningsministeriet

Analytikere

### Frederikssund Kommune

Jurist

### Danmarks Meteorologiske

Institut

Fuldmægtig

### Hillerød Kommune

Direktør

### Vindmølleindustrien

Konsulent/chefkonsulent

### Beskæftigelsesministeriet

Student

### Gladsaxe Kommune

Teamleder

### Sundheds- og Ældreministeriet

Jurist

### Erhvervsstyrelsen

Forretningsarkitekt

### Herlev Kommune1

Centerchef

### Bureau for Inatsisartut

Jurister

### Aarhus Kommune

Personlig assistent (PA)

**midt**  
regionmidtjylland

## Administrationschef

Regionshospitalet Horsens søger ny administrationschef med tiltrædelse snarest muligt.

Administrationschefen er en central figur i hospitalets strategiske indsatser, og yder et væsentligt bidrag til at nå mål og skabe resultater. Administrationschefen er hospitalsledelsens nærmeste sparringspartner og indgår i et tæt ledelsesmæssigt samarbejde med de kliniske afdelingsledelser og Administrationens 4 medlemledere og ca. 45 medarbejdere.

Læs hele opslaget og søg stillingen inden 30. januar på [www.midtjob.dk](http://www.midtjob.dk).

et arbejde med hjerne og hjerte

midtjob  
.dk

F R E D E R I K S B E R G  
K O M M U N E



## Juridisk chef til Udvikling og Jura

Er du en god leder? Og vil du være med til at styrke og udvikle den juridiske funktion i Frederiksberg Kommune?

Vi søger en ambitiøs juridisk chef med en bred faglig viden – særligt indenfor offentlig ret og erstatningsret. Du skal også have lyst til at arbejde i en politisk styret organisation med både juridiske opgaver og daglig drift med bl.a. betjening af kommunalbestyrelse, en række råd og nævn, samt afholdelse af valg.

Vi tilbyder et spændende og afvekslende job med virkelighedsnær jura sammen med dygtige og engagerede kolleger.

Læs mere og søg stillingen på [www.frederiksberg.dk/job](http://www.frederiksberg.dk/job) senest d. 27. januar kl. 23.59.

AARHUS BSS SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES AARHUS UNIVERSITET

## Ph.d.-stillinger på Aarhus BSS

Aarhus BSS Graduate School opslår nu en række ph.d.-stipendiater med start ved semesterstart den 1. september 2019 inden for følgende områder:

- Virksomhedsledelse
- Økonomi
- Jura
- Statskundskab
- Psykologi
- Social Science and Business

Aarhus BSS er et af Aarhus Universitets fire fakulteter. Her har vi samlet de erhvervs- og samfundsvidenskabelige forskningsområder i en række stærke og internationale forskningsmiljøer. Mere end 250 ph.d.-studerende er i dag indskrevet på Aarhus BSS Graduate School, og hvert år starter mere end 60 studerende fra hele verden. En ph.d.-uddannelse kvalificerer dig til en karriere i enten den akademiske verden eller i den private eller offentlige sektor.

Læs det fulde stillingsopslag og ansøgningsvejledning på [bss.au.dk/blivphd](http://bss.au.dk/blivphd), hvor du også kan finde link til ansøgningsformularen samt læse mere om Aarhus BSS og Aarhus BSS Graduate School.

Ansøgningsfrist  
18. februar 2019

[bss.au.dk/blivphd](http://bss.au.dk/blivphd)

Foto: AU Foto



JUSTITSMINISTERIET

## Direktør til Civilstyrelsen

Vi søger en ny direktør til Civilstyrelsen, der med energi og engagement evner at skabe en organisation, som omverdenen oplever som imødekommende, effektiv og kompetent.

Civilstyrelsen er en del af Justitsministeriets koncern, hvor vi arbejder for at være garant for retsstatens grundlæggende principper og for at sikre, at Danmark er et trygt og sikkert samfund. Som direktør står du i spidsen for en styrelse, der med sine udpræget borgervendte opgaver har stor politisk bevågenhed. Vi arbejder i Viborg og betjener hele landet.

### Om dine muligheder

Du får mulighed for at lede et stort forandringsprojekt med udgangspunkt i en stærk, fagligt forankret kultur. Det betyder, at du får en unik chance for at påvirke og drive udviklingen af Civilstyrelsen.

Du får mulighed for at sætte dine fingeraftryk på en styrelse, der har stor betydning for borgere, foreninger og myndigheder. Civilstyrelsen har blandt andet ansvaret for erstatning til voldsofre, fri proces og fonde samt for de centrale it-systemer med Danmarks love og regler (Retsinformation og Lovtidende).

Du får mulighed for at være direktør i en stor koncern, der varetager centrale samfundsopgaver. Vi agerer som én koncern, der stræber efter helhedstænkning og effektivitet på tværs af hele retsområdet. Du bliver en del af vores koncernledelse.

Du får mulighed for at udøve synlig visionsledelse gennem et ledelsesteam bestående af en vicedirektør, en økonomichef samt en række kontorchefer og sekretariatschefer. Du står i spidsen for ca. 90 medarbejdere, der i forlængelse af aftalen om finansloven for 2019 midlertidigt forøges til over 100. Du bliver ansvarlig for et årligt budget på ca. 70 mio. kr.

### Om dine kompetencer

Du har en juridisk kandidatgrad eller anden samfundsvidenskabelig kandidatgrad. Du har stor erfaring med ledelse, herunder med ledelse af ledere, og erfaring fra centralad-

ministrationsen. Du har dokumenteret erfaring med gennemførelse af forandringsprojekter og solid erfaring med drift- og resultatstyring, gerne fra den statslige sektor.

Du er kendetegnet ved stor personlig gennemslagskraft, høj integritet samt en motiverende ledelsesstil med fokus på

kvalitet, service og resultater. Du har stærke analytiske evner og sans for tal og økonomi og du kan se både det store billede og djævlen i detaljen.

### Løn og ansættelsesvilkår

Stillingen ønskes besat på åremål og har en samlet årsløn ekskl. pension på ca. 1,2 mio. kr. inkl. personligt tillæg og åremålstillæg. Stillingen forventes besat på overenskomstvilkår i overensstemmelse med rammeaftalen om kontraktansættelse af chefer i staten (Løngruppe 3), medmindre du i forvejen er udnævnt tjenestemand.

Ansættelsesområdet er Justitsministeriet med tilhørende institutioner.

Civilstyrelsen bor sammen med Nævnenes Hus på Tolbodden 2, 8800 Viborg.

### Yderligere oplysninger og ansøgning

Du kan læse mere om Civilstyrelsen på [www.civilstyrelsen.dk](http://www.civilstyrelsen.dk). Stillingen søges elektronisk på [www.justitsministeriet.dk](http://www.justitsministeriet.dk) under Karriere og skal være modtaget i rekrutterings-systemet **senest mandag den 21. januar 2019 kl. 12.00**.

Mercuri Urval medvirker som eksterne konsulenter under ansættelsesproceduren.

Yderligere oplysninger om stillingen kan fås ved henvendelse til departementschef Barbara Bertelsen, Justitsministeriet, (tlf. 7226 8404), eller hos Mercuri Urval, Partner Christian Kofoed Enevoldsen (tlf. 2030 4560).

Alle interesserede uanset personlig baggrund opfordres til at søge.

Justitsministeriet sikrer, at Danmark er et trygt og sikkert samfund, og er garant for retsstatens grundlæggende principper. I Justitsministeriets koncern er der samlet ca. 22.000 medarbejdere. Under Justitsministeriets koncern hører bl.a. politiet, herunder PET, anklagemyndigheden, kriminalforsorgen og Civilstyrelsen. Justitsministeriets koncern har et samlet budget på ca. 15 mia. kr.



# Sektionsleder til Tilsynet med Efterretningstjenesterne

Vil du være med til at kontrollere landets efterretningstjenester, sikre borgernes retssikkerhed og deltage i udviklingen af et moderne tilsyn? Kan du sikre, at tilsynets sagsbehandling sker på højt fagligt niveau?

Tilsynet med Efterretningstjenesterne mangler en skarp sektionsleder til tilsynets sektion for kontrol af Politiets Efterretningstjeneste (PET). Vi tilbyder et udfordrende job på et spændende område.

Sektionen for kontrol af PET har på nuværende tidspunkt fire tilknyttede medarbejdere med forskellige faglige profiler. Sektionens medarbejdere er desuden tilknyttet én eller flere af tilsynets øvrige sektioner.

Som sektionsleder vil du have ansvaret for, at tilsynets kontroller med PET gennemføres på et fagligt højt niveau. Du vil skulle koordinere sektionens arbejde og håndtere en række forskelligartede kontrol-, drifts- og udviklingsopgaver parallelt, herunder:

- Sikre gennemførelse af tilsynets forskellige kontroller
- Deltagelse i selve kontrolarbejdet
- Udarbejdelse af tilsynets årlige redegørelse vedrørende PET
- Udarbejdelse af dokumentation for tilsynets metodevalg
- Udvikling af nye metoder til kontrol
- Besvarelse af høringer
- Udarbejdelse af mødemateriale, vejledninger og præsentationer til tilsynets medlemmer og øvrige ansatte

Tilsynet arbejder hovedsageligt fra kontorer i PET og Forsvarets Efterretningstjeneste (FE), og du vil derfor skulle tilbringe flere arbejdsdage om ugen hos PET. Arbejdsopgaverne varierer en del henover året, men du vil i betydelig grad kunne være med til at detailplanlægge udførelsen af dem.

Tilsynets kontrolarbejde kræver et dybt kendskab til PETs it-landskab, en risikobaseret tilgang og høj juridisk faglighed. Det er derfor afgørende, at du trives med at skulle arbejde med andre metoder end dogmatisk juridisk metode, og du skal have lyst til at udvikle kontrolarbejdet ved at tænke kreativt, udvikle nye metoder til kontrol og tage værktøjer i brug, som ikke tidligere har været anvendt af tilsynet.

Dine opgaver vil desuden omfatte deltagelse i interne møder i tilsynet, herunder månedlige aftenmøder, samt møder med tjenesterne og øvrige eksterne parter, herunder internationale samarbejdspartnere.

## Faglig profil og kvalifikationer

Vi forventer ikke, at du har erfaring med alle dine kommende opgaver, men vi forventer, at du har lyst til arbejde med dem. Vi skal nok sørge for, at du klædes fagligt på til at løfte opgaverne.

Vi forventer, at du har:

- En stærk juridisk faglighed
- 4-5 års erfaring med sagsbehandling fra et departement, en styrelse eller lignende

- En åben og inddragende ledelsesstil
- Evne til at uddelegere ansvar og opgaver inden for klare rammer
- Stærke formulerings- og formidlingsevner skriftligt såvel som mundtligt

Det vil endvidere være en fordel, hvis du har erfaring med:

- Teamledelse
- Revisionsmetodik eller lignende
- Kontrol eller tilsyn af andre myndigheder
- Reguleringen af PET eller FE
- Kontrol af informationssikkerhed

## Om tilsynet

Tilsynet med Efterretningstjenesterne er en uafhængig myndighed, som har til opgave at kontrollere, at PET og FE, herunder Center for Cybersikkerhed (CFCS), tilvejebringer, behandler og videregiver personoplysninger i overensstemmelse med lovgivningen.

Supplerende oplysninger om Tilsynet med Efterretningstjenesterne findes på tilsynets hjemmeside [www.tet.dk](http://www.tet.dk).

## Løn og ansættelsesvilkår

Ansættelse vil ske på overenskomstvilkår i henhold til relevant overenskomst.

Stillingen er en fuldtidsstilling.

Ansættelsesområdet er Tilsynet med Efterretningstjenesterne.

Det er en betingelse for ansættelse i tilsynet, at du kan sikkerhedsgodkendes, og at du kan opretholde sikkerhedsgodkendelsen gennem hele dit ansættelsesforhold.

Tiltrædelsestidspunktet er snarest muligt og senest den 1. april 2019.

## Yderligere oplysninger

Hvis du har spørgsmål, er du velkommen til at kontakte tilsynets sekretariatschef på telefon 61 98 70 94.

## Ansøgning

Vi ser frem til at modtage din ansøgning vedhæftet kopi af eksamenspapirer, herunder bachelorbevis og eventuelle anbefalinger. Stillingen søges elektronisk på [www.jm.dk](http://www.jm.dk) under Karriere.

Ansøgningen skal være modtaget i rekrutteringssystemet senest den 22. januar 2019.

Tilsynet med Efterretningstjenesterne opfordrer alle kvalificerede uanset personlig baggrund til at søge stillingen.



**FOLKETINGETS  
OMBUDSMAND**

Gammeltorv 22  
DK-1457 København K  
Tlf. 33 13 25 12  
job@ombudsmanden.dk  
www.ombudsmanden.dk

## Ny områdechef

Stillingen er nyoprettet med tiltrædelse den 1. april 2019

Som følge af oprettelsen af et særligt kontor til behandling af sager om aktindsigt vil ombudsmandsinstitutionen fremover være organiseret i syv juridiske fagkontorer (områder). Vi søger derfor en ny områdechef.

Det er ikke på forhånd fastlagt, hvilket område den nye chef indtræder i.

### Om jobbet

Arbejdsopgaverne består grundlæggende i behandling af klagesager, behandling af sager på eget initiativ, gennemførelse af større systematiske undersøgelser og i et vist omfang formidlingsaktiviteter m.v. i forhold til relevante myndigheder og andre interessenter.

I samspil med kontorets souschef(er) forestår områdechefen den daglige ledelse af kontorets medarbejdere. Heri indgår navnlig kvalitetssikring og overreference af de juridiske sager samt styring af kontorets samlede portefølje. Områdechefen indgår samtidig i den samlede ledelsesgruppe og er her med til at fastlægge institutionens linje i overordnede og strategiske spørgsmål m.v.

Områdecheferne forventes løbende at kunne rokere mellem institutionens forskellige områder.

### Som områdechef skal du

- være uddannet cand.jur. og kunne arbejde på et meget højt fagligt niveau inden for offentlig ret
- have relevant faglig erfaring, gerne – men ikke nødvendigvis – fra en offentlig myndighed
- være god til at motivere andre
- kunne sikre flow og fremdrift i områdets sager
- have evne til at identificere relevante sager, der kan rejses på eget initiativ
- have ledelseserfaring og lyst til løbende at videreudvikle dine kompetencer som leder
- kunne indgå i et udviklende samarbejde med dygtige og engagerede kolleger.

### Ombudsmandsinstitutionen som arbejdsplads

Vi lægger vægt på, at

- vores arbejde er af højeste faglige kvalitet
- der er dygtige medarbejdere på alle poster, og at alle yder deres bedste
- omgangstonen er god
- relationen mellem medarbejdere og ledelse er baseret på tillid
- der er plads til at skabe balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Du kan læse mere om ombudsmandsinstitutionen og de enkelte kontorets arbejdsområder på vores hjemmeside.

### Løn- og ansættelsesvilkår

Stillingen er en tjenestemandsstilling i lønramme 38. Den samlede månedsløn inkl. tillæg udgør i alt 71.500 kr. (1. oktober 2018-niveau). Hertil kommer tjenestemandspension af skalalønnen og 17,4 pct. pension af tillæg.

### Ansøgning

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

Ansøgningen mærkes "Områdechef".

Ansøgningen skal være modtaget senest den **31. januar 2019 kl. 12.00.**

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

*Ombudsmanden er valgt af Folketinget. Han skal bidrage til, at forvaltningen handler lovligt og følger god forvaltningsskik. På den måde beskytter han borgernes rettigheder i mødet med myndighederne. Ombudsmanden kan kritisere og henstille til myndigheder at ændre deres afgørelser. Hvert år behandler ombudsmanden cirka 5.000 klager, især fra borgere, der mener, at en myndighed har begået fejl. Ombudsmanden tager også selv sager op, for eksempel efter omtale i medierne, ligesom han ofte er på tilsyn i blandt andet fængsler og på psykiatriske afdelinger. Cirka 110 medarbejdere er ansat hos Folketingets Ombudsmand.*



## FOLKETINGETS OMBUDSMAND

Gammeltorv 22  
DK-1457 København K  
Tlf. 33 13 25 12  
job@ombudsmanden.dk  
www.ombudsmanden.dk



# Juridiske konsulenter

Folketingets Ombudsmand søger chef- og specialkonsulenter pr. 1. april 2019

Som følge af oprettelsen af et nyt fagkontor søger vi dygtige juridiske konsulenter. En eller flere af disse vil få funktion af souschef.

Vi tilbyder et stærkt juridisk miljø, hvor du kan beskæftige dig med alle områder inden for den offentlige forvaltning og sparre med dygtige og engagerede kolleger.

Vi forventer, at du er en meget dygtig jurist og både evner at gå i dybden med sagerne, være effektiv og formidle dine resultater. Du skal være klar til at indgå i alle ombudsmandens fagområder og indstillet på at rokere mellem områderne.

### Om jobbet

Som juridisk medarbejder behandler du især klagesager og sager rejst på ombudsmandens eget initiativ. Bliver du placeret i Tilsynsafdelingen eller Børnekontoret, vil det også høre til dit arbejde at tage på tilsynsbesøg og følge op på besøgene.

Ansættes du som souschef, indgår du desuden i et ledelsesteam på to-tre personer. Vores souschefer er typisk stedfortrædere for områdechefen og indgår aktivt i den daglige ledelse af området. Du vil som souschef bl.a. skulle overferere områdets medarbejdere, deltage i den indledende visitation af indkomne sager og medvirke til at sikre fremdrift i områdets arbejde.

Vores rokeringsordning betyder, at du løbende får styrket og udviklet din faglighed.

### Du skal have

- en uddannelse som cand.jur. med gode teoretiske kundskaber
- evne til at arbejde på et højt fagligt analytisk niveau og en sikker fornemmelse for de væsentlige juridiske problemstillinger i sagerne
- relevant erfaring, f.eks. fra forvaltningsmyndigheder, domstolene eller advokatbranchen
- særlig interesse for offentlig ret
- lyst til at fordybe dig i forvaltningsret, men også fornemmelse for, hvornår det skal gå stærkt
- evne og lyst til at indgå i et samarbejde med dygtige og engagerede kolleger.

### Ombudsmandsinstitutionen som arbejdsplads

Vi lægger vægt på, at

- vores arbejde er af højeste faglige kvalitet
- omgangstonen er god
- der er dygtige medarbejdere på alle poster, og at alle yder deres bedste
- relationen mellem medarbejdere og ledelse er baseret på tillid
- der er plads til at skabe balance mellem arbejds- og privatliv.

Du kan læse mere om ombudsmandsinstitutionen på vores hjemmeside.

### Vi tilbyder

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

Arbejdstiden er 37 timer ugentlig, og vi har flekstid og fleksible forhold i øvrigt, hvor vi bl.a. tilbyder hjemmearbejdsplads.

### Løn- og ansættelsesvilkår

Lønnen fastsættes efter overenskomsten mellem DJØF og Folketingets Ombudsmand. Stillingerne indplaceres som special- eller chefkonsulent afhængigt af dine kvalifikationer. Den samlede månedsløn inkl. tillæg forventes at udgøre i alt mellem 47.500 kr. og 54.300 kr. ekskl. pension (1. oktober 2018-niveau).

### Ansøgning

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

Ansøgningen mærkes "Konsulent".

Ansøgningen skal være modtaget senest den **31. januar 2019 kl. 12.00.**

Hvis du vil vide mere om stillingerne, kan du kontakte vicedirektør Lise Puggaard på telefon 33 13 25 12.

*Ombudsmanden er valgt af Folketinget. Han skal bidrage til, at forvaltningen handler lovligt og følger god forvaltningsskik. På den måde beskytter han borgernes rettigheder i mødet med myndighederne. Ombudsmanden kan kritisere og henstille til myndigheder at ændre deres afgørelser. Hvert år behandler ombudsmanden cirka 5.000 klager, især fra borgere, der mener, at en myndighed har begået fejl. Ombudsmanden tager også selv sager op, for eksempel efter omtale i medierne, ligesom han ofte er på tilsyn i blandt andet fængsler og på psykiatriske afdelinger. Cirka 110 medarbejdere er ansat hos Folketingets Ombudsmand.*





DEN EUROPÆISKE UNIONS  
DOMSTOL

## Midlertidig ansættelse ved EU-Domstolen som dansksproget juristlingvist

Domstolen søger dansksprogede juristlingvister for at imødegå den stadigt stigende arbejdsbyrde i det danske sprogkontor i Luxembourg.

Hvis du derfor har lyst og evne til at indgå i et team med ca. 600 andre jurister fra alle EU's lande i et ungt og dynamisk internationalt miljø midt i Europa, er dette måske noget for dig. Vi arbejder i specialiserede grupper, hvor vi beskæftiger os med alle aspekter af EU-retten, både den primære og den afledte ret.

Du får et stort ansvar, idet du sammen med din gruppe står for den danske version af Domstolens domme og andre afgørelser. Du skal derfor være en dygtig jurist og interessere dig for EU-ret og medlemslandenes retssystemer.

Du skal være cand.jur. eller cand.merc.jur.

Du skal have kendskab til fransk, der er Domstolens arbejdssprog, og et andet EU-sprog. Frem for alt skal du kunne skrive et godt dansk. Relevant erhvervs erfaring er en fordel.

Du vil om nødvendigt få undervisning i fransk og desuden i et eller flere af de andre europæiske hovedsprog, alt efter dine og kontorets behov.

Du bliver ansat i henhold til tidsbestemte kontrakter, der kan forlænges. Lønnen er attraktiv, og du får en god social sikring. Her er vuggestue, børnehave og dansk skole til gymnasieafslutning.

Egnede ansøgere vil blive indkaldt til en prøve, der består i oversættelse til dansk af en fransk juridisk tekst (uden ordbog) og oversættelse af en juridisk tekst på et andet af Unionens sprog efter dit valg. Prøven efterfølges af en ansættelsessamtale. Inden ansættelsen skal du endvidere gennemgå en lægeundersøgelse med tilfredsstillende resultat.

Nærmere oplysninger kan indhentes på følgende mail-adresse:

[ansaettelse@curia.europa.eu](mailto:ansaettelse@curia.europa.eu)

Oplysninger i almindelighed om Domstolen og dens oversættelsestjeneste kan søges på <http://www.curia.europa.eu/>

Ansøgninger, herunder CV, oprettes via følgende link <https://curia.europa.eu/apply>.

**Ansøgningsfristen er den 28. januar 2019.**

Prøverne forventes afholdt i februar 2019.

Dette opslag træder ikke i stedet for meddelelser om udvælgelsesprøver, som afholdes med regelmæssige mellemrum af De Europæiske Fællesskabers Personaleudvælgelseskontor (EPSO).

# DET ER MULIGVIS EN KOLD KALKULE, DER FÅR OS TIL AT SÆTTE MENNESKELIGE VÆRDIER HØJEST

Vi arbejder med uddelegering af ansvar og stor medbestemmelse. Som trusted advisor er du nemlig nødt til at være lige så begavet ud i menneskelige relationer som ud i jura. Så ja, vi har høje ambitioner på kommende medarbejderes vegne, men en behagelig afledt effekt er, at vi ikke bare tilbyder en karriere; vi tilbyder også en god arbejdsplads.

---

---

**DU VIL MERE  
END DE FLESTE.  
VELKOMMEN TIL.**

[kromannreumert.com/karriere](http://kromannreumert.com/karriere)

---

Jacob Møller  
Partner



KROMANN  
REUMERT