

# djøfbladet

Nr. 05 | 18. marts 2017

## Faglig respekt driver far og datter

**Jura** kan give masser af anerkendelse og store udfordringer. Derfor har både Jacob og Christine Hjortshøj valgt at blive advokater – dog i hver sit firma.

UDFLYTNING

**JYSK JOBFEST  
FRA NORD TIL SYD**

JOBSKIFTE

**KOM GODT UD  
AD DØREN**

KARRIERE

**DJØFER ER CHEF FOR  
YOUTUBE-IDOLER**



# Manager og konsulenter til RÅDGIVNINGSVIRKSOMHED I VÆKST

– Sæt dit aftryk på fremtidens ældre- og beskæftigelsesområde

## Hvem er vi, og hvad skal du arbejde med?

Marselisborg er en privat aktør- og rådgivningsvirksomhed, hvor rådgivningsvirksomheden består af 30 konsulenter i København og Aarhus. Vi er i gang med at udmønte en ambitiøs vækststrategi, hvor vi i 2017 skal:

- Understøtte jobskabelse for de jobparate- og de udsatte borgere gennem strategi- og redskabsudvikling, kompetenceudvikling samt ledersparring i jobcentre
- Udvikle kommunernes indsats vedr. ældres ensomhed, implementere rehabiliteringsindsatser og demensindsatser gennem organisationsudvikling og kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere i hjemmeplejen og på plejecentre
- Anvise effektiviseringspotentialer på tværs af kommunale velfærdsområder gennem større registeranalyser og mere kvalitative sektorundersøgelser

## Hvem søger vi?

**Manager til dels ældreområdet og til beskæftigelsesområdet:** Som manager kommer du til at stå i spidsen for ovenstående projektyper. Du har erfaring fra konsulentbranchen, har karriereambitioner og ønsker at få policy-indflydelse på vigtige sektorområder.

## Konsulenter til ældre- og beskæftigelsesområdet:

Som konsulent bidrager du i alle faser af et projektførløb, og du får hurtigt et selvstændigt ansvar, men stadig i parløb med kollegaer og ledere. Du har sikkert relevant erfaring, men kan også være i starten af dit karriereførløb, med et ønske om at specialisere dig som konsulent.

## Din profil indeholder

– *Et skarpt konsulenthåndværk*

Du mestrer at gennemføre workshops, kompetenceudviklingsdage samt leder- og strategiførløb, men du kan også have en mere analytisk profil særligt af kvantitativ karakter.

– *Men også grundlæggende sektorfaglig viden*

I forhold til ældreområdet kender du bl.a. til Fælles Sprog 3 og BUM-modellen, og du har grundlæggende viden om service- og sundhedslovens rammer og muligheder. I forhold til beskæftigelsesområdet er du hjemme i LAB loven, kender målgrupperne, og forstår beskæftigelsesrådets opbygning og jobcentrenes rammevilkår.

## Du skal vælge Marselisborg hvis

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

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

Læs mere på [www.marselisborg.org/rekruttering](http://www.marselisborg.org/rekruttering), hvor du bl.a. kan møde Jakob og Christina, der beskriver manager- og konsulentrollen nærmere.

## ANSØGNING

Ansøgning, CV, eksamensbevis og relevante bilag sendes til [Danusan Gnasegaran dag@marselisborg.org](mailto:Danusan Gnasegaran dag@marselisborg.org) med deadline den 24. marts kl. 12.00. Der afholdes samtaler i uge 13. Du er velkommen til at kontakte director Dorit Wahl-Brink på 2173 3735 (ældreområdet) eller direktør og partner Lars Buchholt 5121 1944 (beskæftigelsesområdet).

ER DU  
STADIG RIGTIG  
KLOG?



## *Copenhagen Summer University*

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

### **5-dages intensive kurser i bl.a.:**

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

Se hele programmet på:  
[copenhagensummeruniversity.ku.dk](http://copenhagensummeruniversity.ku.dk)

KØBENHAVNS UNIVERSITET



# Gør nu op med fordommene!

Af *Lisa Herold Ferbing, formand for Djøf*

**F**or ti dage siden fejrede vi kvindernes internationale kampdag. Minister for ligestilling Karen Ellemann og finansminister Kristian Jensen var begge klare i mælet om nødvendigheden af, at flere fædre benytter muligheden for barsel, og at vi som samfund går glip af talent, hvis vi ikke bliver bedre til at gøre brug af vores samlede talentmasse.

Djøf's nye analyse af ledelsesgabene understreger i høj grad forbedringspotentialitet, da udviklingen går i sneglefart. Vores analyse peger på, at 8 pct. af mændene bliver ledere, mens det kun gælder for 3,3 pct. af kvinderne. Forskellen er således på 4,7 procentpoint. Og billedet forværres, hvis man indsæver perspektivet til de samfundsvidenskabeligt uddannede, altså djøferne.

Her er forskellen mellem mænd og kvinders chancer for at blive ledere ganske markant, idet mænds chancer er dobbelt så store som kvinders, hhv. 10,3 pct. for kvinder og 20,2 pct. for mænd. Og tallene har kun ændret sig ganske lidt siden 2010.

Forskellen i sandsynligheden for at blive leder kan naturligvis skyldes forskelle i udgangspunkter, fx at flere mænd har uddannelser, der giver

højere lederchancer, eller at mænd oftere end kvinder er i brancher, hvor der er flere ledere pr. medarbejder.

Men disse forskellige afsæt kan ikke bortforklare, at der også er stereotype kønsrolleforventninger – eller fordomme - i spil, når det kommer til vores vurderinger af mænd og kvinder som ledere. Fx. har et forskningsstudie fra Harvard af 200.000 mennesker vist, at 76 pct. af alle mennesker (både mænd og kvinder) som udgangspunkt tænker, at mænd er bedre egnede til en professionel karriere, mens kvinder er bedre egnede til at tage sig af børn og familie.

At stereotype kønsrolleforventninger også fylder i Danmark, vidner den seneste regeringsrokade bl.a. om. Kvinderne fik de såkaldt 'bløde områder' som børn, skole og sundhed, mens mændene sørgede for finanserne, forsvar og den store verden.

Netop den kulturelle – og lovgivningsmæssige – forventning om, at kvinderne har hovedansvaret for børnene bidrager til en nem, men også fejlagtig årsagsforklaring på den manglende fremdrift på ledelsesområdet: At kvinderne selv fravælger ledervejen. I realiteten er der belæg for, at det er vores fordom om, at kvinder ikke ønsker

lederkarrieren, der er den egentlige barriere.

Samfundsøkonomisk er der brug for at gøre brug af alle ressourcer – også på ledelsesniveau, hvilket i høj grad beror på viljen til at se på de ofte implicite og ubevidste fordomme om kønnene. Vi har ganske enkelt ikke råd til at lade fordomme og myter om køn være styrende for vores tilgang til forståelsen af kvalificeret ledelse. ■



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

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

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

**Redaktion**  
Chefredaktør Linda Overgaard (Ans.v.)  
lio@djofef.dk, 33 95 97 83  
Redaktionschef Mikkel Krogh  
mik@djofef.dk, 33 95 96 42  
Journalist Eva Bøgelund  
ebn@djofef.dk, 33 95 97 88  
Journalist Tine Santesson  
tsa@djofef.dk, 33 95 97 93  
Journalist Mikkel Arre  
mia@djofef.dk, 33 95 99 09  
Journalist Mads Matzon  
mam@djofef.dk, 33 95 98 37  
Journalist Christian Bækgaard  
cbg@djofef.dk, 33 95 98 43  
Journalistpraktikant  
Sebastian Stave Sjøberg  
ssj@djofef.dk, 33 95 97 84  
Bladsekretær Helle Jonasson  
hej@djofef.dk, 33 95 99 18

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

**Forside** Petra Kleis  
**Design** WAYPoint  
**Abonnement** 1.260 kr. excl. moms  
**Oplag** 85.000  
**Billedbehandling** WAYPoint  
**Tryk** Stibo

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

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

## Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
06/2017	17.03	20.03
07/2017	31.03	03.04
08/2017	04.04	12.04
09/2017	11.05	15.05

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
05/2017	13.03	18.03
06/2017	27.03	01.04
07/2017	10.04	15.04
08/2017	24.04	29.04
09/2017	22.05	27.05

## ARBEJDSLIV

10

**Jobfest fra nord til syd**

På de statslige arbejdspladser, der er rykket til Jylland, er seks ud af syv medarbejdere nyansatte. De er især kommet fra andre offentlige myndigheder.

14

**Udenrigsministeriet og Djøf udbyder fælles EU-træning**

Alt for få danskere går op til adgangsprøven til job i EU-systemet – og endnu færre består. Det skal et nyt træningsforløb nu lave om på.

16

**Far og datter går efter respekten**

Jura åbner mulighed for at få omgivelsernes respekt og anerkendelse som advokat. Det var med til at afgøre både Christine og Jacob Hjortshøjs karrierevalg.

20

**Hver anden djøfer er stresset**

På otte år er de statsansatte djøfere gået fra at være de mindst stressede til at være de mest stressede. 46 procent af djøfere med job i staten føler sig stressede i hverdagen.

24

**Det gode farvel er vejen frem**

Rigtig mange skifter job på arbejdsmarkedet i 2017. Det er vigtigt at komme godt i gang på det nye arbejde. Men glem ikke at komme godt ud ad døren på det gamle.

## MIN KARRIERE

28

**Djøfer spiller op på dansegulvet**

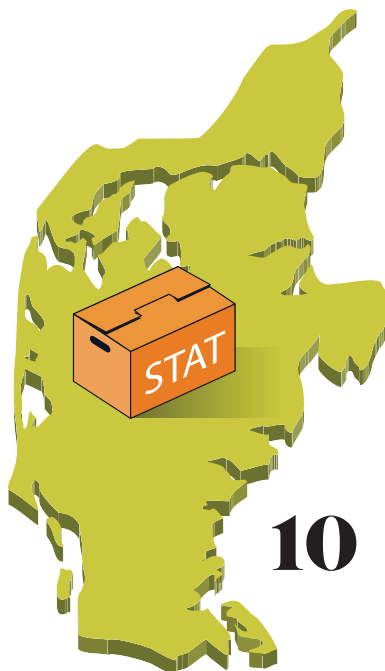
Dj's skal allerhelst selv være vokset op med den musik, de spiller. Den filosofi følger djøferen Mads Lehnert, når han parrer publikum med den helt rigtige dj.

## STUDIELIV

30

**Nødhjælp trak David til Danmark**

Flere udlændinge tager videregående uddannelser i Danmark. Amerikanske David Berger er én af dem.



32

**12-tals-pigerne bliver indhentet**

Både i folkeskolen og på gymnasiet får pigerne flere 12-taller end drengene. Men ikke på universiteterne. Alligevel er '12-tals-pige' stadig et skældsord.

## PORTRÆTTET

36

**Yderpolerne giver livet værdi**

Mik Strøyberg har som iværksætter skabt store succeser og bor i dag i New York. Han er ikke drevet af penge, men frygten for ikke at udleve sit potentiale.

## POLITIK OG SAMFUND

42

**Internettet er ikke spor gratis**

Registrering og overvågning af vores færden på nettet gør os gennemsigtige. Derfor må vi ifølge dataekspert Pernille Tranberg lære at yde digitalt selvforsvar.

## FORSKNING OG NY VIDEN

48

**Skat skal ikke handle om moral**

Multinationale selskabers skattesnyd presser systemerne. Men selskaber, der overholder lovgivningen, skal ikke mødes med en løftet pegefinger, mener professor Anders Nørgaard Laursen fra Aarhus Universitet.

## DE FASTE

- 04 Djøf mener
- 06 Nyt & noter
- 15 Gadgets
- 23 Moderne tider
- 45 Jordan Rundt
- 46 Boliger
- 52 Bøger
- 54 Debat
- 56 Nyt job
- 60 Dit Djøf
- 62 Forlaget
- 64 Efteruddannelsen

## ” Universiteterne har i hundredevis af år skullet modstå alt fra kirke, konger og ideologi. Vi overlever nok lidt 'elitebashing'

Asmus Leth Olsen, lektor på Københavns Universitet, på Twitter efter en Mandag Morgen-artikel om, at kritik af eliten kan få forskere til at tie i den offentlige debat.



Foto: Jacob Lund Shutterstock

## Kandidat-studerende har speederen i bund

Studerende på landets kandidatuddannelser bruger nu tre en halv måned mindre på at fuldføre deres studier sammenlignet med for fire år siden. Det betød, at sidste års dimittender var færdige med deres kandidat efter at have læst i lidt over to et halvt år. Det viser tal fra Danmarks Statistik.

Faldet er sket, samtidig med at uddannelserne har indfaset fremdriftsreformen. Den trådte i kraft i 2014 og har som mål, at studietiden skal reduceres med 4,3 måneder inden 2020.

De samfundsvidenskabelige studerende, som bl.a. tæller statskundskabere, økonomer og jurister, har forkortet studietiden på kandidatdelen med to måneder fra 2012 til 2016. /ssj

# 5,85%

får de ansatte i den finansielle sektor i lønstigning over de næste tre år. Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforenings nye overenskomst dækker også Djøfs godt 2.500 medlemmer i finanssektoren.

En fjerdedel af lønstigningerne skal forhandles lokalt, så for den enkelte kan stigningen blive både lavere og højere. /tsa

## Lønforhandling stresser unge

Unge magistre under 35 stresser mere over lønforhandlingen end de +35-årige, viser en undersøgelse fra Magisterforeningen blandt privatansatte.

”Éns første lønforhandling er lidt at sammenligne med den første eksamen i 1.g. Man får uro i kroppen,” siger cand.scient. Søren Ryom Villadsen til Berlingske og pointerer, at firmaet jo ikke giver en introduktion.

De unge magistre får dog lige så hyppigt en lønstigning igennem som de ældre. /ebn



# Løn under praktik på vej tilbage

Siden 2015 har studerende ikke måttet få løn for praktikophold, hvis de samtidig modtager SU. Den regel er nu under opblødning.

I starten af marts stemte et flertal i Folketinget for at lade praktikanter modtage det, der i lovforslaget kaldes en 'erkendtlighed' på max 3.000 kr. ved siden af SU'en.

"Vi kan se, at færre studerende har valgt at tage i praktik, og dette forslag vil gøre det økonomisk muligt for flere studerende at komme i praktik," siger Djøfs forsknings- og uddannelsespolitiske chef, Wenche Quist, til Ritzau.

Både Djøf og arbejdsgiverne i Dansk Erhverv og Dansk Industri forventer, at mange arbejdsgivere vil benytte muligheden for at betale praktikanterne. Planen er, at lovændringen skal træde i kraft 1. juli. /mia

## CBS GIVER ADVARSLER TIL RUS-VEJLEDERE

49 rusvejledere på Copenhagen Business School har fået en advarsel, efter at CBS har undersøgt to sager fra de introforløb, der blev afholdt i sommeren 2016.

Den ene sag omhandler en introtursaktivitet, hvor der blev drukket rødvin gennem en tampon. Selvom det var frivilligt at indtage vin via vat, vurderer CBS ifølge en pressemeddelelse, at aktiviteten kunne være stødende, og mener derfor ikke, at den burde være gennemført. Den anden sag drejer sig om introvejledere, der præsenterede sig selv gennem videoer med seksuelle undertoner.

CBS skærpede linjen over for grænseoverskridende adfærd på introforløb, efter at Djøfbladet i 2015 fortalte om en introtur, der bl.a. involverede simuleret oralsex og striptease. /mam

” Politikere og andre taler hele tiden om, at der er behov for at 'afbureaukratisere'. Men bureaukrati er fundamentet for en retsstat.

Professor ved SFI Nanna Mik-Meyer i Politiken.



Mange virksomheder ansætter på baggrund af mavefornemmelser.

## ” Hospitalsfagligheden skal være i centrum. Men et par injektioner med djøf-faglighed ville nok gavne.

Professor i statskundskab Peter Nedergaard i Berlingske – efter en indlæggelse for nylig

Foto: Craig Melville Shutterstock



FORSKER:

## Ingen effekt af ekstrem teambuilding

Hvis chefen sender dig og kollegerne ud at bruge en eftermiddag på en klatrevæg eller på den lokale gokartbane, skal der nok komme tryk på adrenalin. Men når I vender tilbage til kontoret, er effekterne til at overse.

”Det er fint at have det sjovt på arbejdet, men der findes ingen forskning, der viser, at den slags aktiviteter giver bedre samarbejde på arbejdspladsen bagefter – selv om kommercielle arrangører måske

hævder det,” siger ph.d. Kenneth Stålsett til Gemini.no, der formidler forskningsnyt fra Norges Tekniske og Naturvidenskabelige Universitet.

Her har Stålsett fået sin ph.d.-grad ved at undersøge, hvordan man bedst udvikler teams. Det skal helst ske gennem relevante øvelser og i omgivelser, der minder om hverdagens. Paintball eller klatring kan altså være fint for soldater og stuntmænd – men næppe for folk, der arbejder på kontor. /mia

# 12%

falder produktiviteten hos en person, der får søvnproblemer. Og folk med forhøjet stresshormon-niveau er i snit ni procent mindre produktive. Det har forskere fra Karolinska Institutet i Stockholm kortlagt, skriver [arbetsmiljoforum.se](http://arbetsmiljoforum.se). /tsa

# Djøfernes pensionsalder stiger

Gennemsnitsalderen var 66,7 år for de +60-årige djøfere, som i 2016 skiftede fra en af Djøfs forbundsafdelinger til Djøfs Pensionistforening. Det er en stigning på 0,9 år siden 2012.

Det er de kvindelige djøfere, som trækker gennemsnittet op. De øgede deres pensionsalder med 1,1 år til 66,3 år i 2016. De mandlige djøfere forlængede arbejdslivet med 0,8 år, så deres pensionsalder i 2016 var 66,9 år.

For 15 år siden var tallet 63,4 år for de kvindelige djøfere og 64,3 år for de mandlige.

I alt skiftede 338 +60-årige Djøf-medlemmer fra de erhvervsaktives rækker til pensionistforeningen i 2016. Heraf var 114 kvinder og 224 mænd. /ebn

### Pensionsalder i 2016

Kvindelige djøfere: **66,3 år**

Mandlige djøfere: **66,9 år**

Vægtet gennemsnit: **66,7 år**

Kilde: Djøf



# Master i Professionel Kommunikation

BLIV REFLEKTERET PRAKTIKER Tag en Master i Professionel Kommunikation, og kom på forkant med den nyeste viden inden for kommunikation. Lær at anvende målgruppeteorier og analysemetoder i praksis, og opnå erfaring med at løse virkelige kommunikationsproblemer.

*Med en Master i Professionel Kommunikation har jeg forbedret min evne til at argumentere sagligt og fagligt. Jeg har fået et andet blik på modtageren i kommunikation, og hvordan et budskab sendes ud over rampen så kommunikationen rammer rigtigt.*

**DORTHE PALM**  
Kommunikationskonsulent

**Kom til informationsmøde  
5. april eller 9. maj 2017  
på Roskilde Universitet**

# Jobfest fra nord

På de statslige arbejdspladser, der er rykket til Jylland, er seks ud af syv medarbejdere nyansatte. De er især kommet fra andre offentlige myndigheder.

Af Eva Bøgelund / Illustration Michael Werge

**A**nsættelsesudvalgene har haft travlt i de udflyttede statslige styrelser. Regeringens skøn er, at seks ud af syv af de hidtil udflyttede stillinger er besat med nye medarbejdere, fordi de første store udflytninger har omfattet de styrelser, som er flyttet længst væk fra hovedstaden.

En rundspørge, som Djøfbladet har foretaget blandt de nye jyske statslige arbejdspladser, viser, at styrelserne henter deres nye djøfere fra et stort opland, og at fordelingen mellem nyuddannede og erfarne varierer meget. De erfarne er for størstedelens vedkommende skiftet fra andre offentlige myndigheder og i mindre grad fra den private sektor.

Det har fx været tilfældet i Statens Administration, som bor på en ombygget kaserne i Hjørring og er en driftsorganisation med mange HK'ere. Her er otte ud af ti af de nyrekrutterede djøfere erfarne.

"Vi har i høj grad haft behov for erfarne kræfter til at løfte opgaven med transitionen. Derfor har det været positivt, at en stor del af ansøgerne til vores stillinger har haft gode erfaringer fra staten og det offentlige med i bagagen. De erfaringer har vi naturligvis prioriteret," siger Trolle Klitgård Andersen, direktør i Statens Administration.

## Juridisk højborg fik flere jurister

I Viborg i Nævnenes Hus – som er en juridisk arbejdsplads med 16

klagenævn under fælles tag og godt 160 udflyttede arbejdspladser – har det ikke været svært at rekruttere nye jurister, for Viborg er en juridisk højborg med Vestre Landsret, Statsadvokaten, Civilstyrelsen og en række advokatfirmaer.

"Men vi har også rekrutteret nogle rigtig dygtige nyuddannede jurister fra Aalborg og Aarhus, som har været glade for ikke at skulle flytte til København for at få job," siger vice-direktør John Grøne, der selv er fra hovedstaden.

Dorte Vejen, jurist fra 2008, er ny specialkonsulent i Nævnenes Hus og kommer fra et større advokatfirma i Viborg.

"Som advokat har jeg arbejdet med miljø- og planret i flere år. Da jeg så stillingsopslaget til det nye Nævnenes Hus, var jeg slet ikke i tvivl om, at det job var en enestående mulighed for at styrke mit speciale og min faglige profil."

## Jyder klar til at køre langt

I den gamle skovridergård i Randbøl 17 km vest for Vejle slog Naturstyrelsen 1. februar dørene op til et færdigrenoveret hovedsæde med 81 udflyttede stillinger. Her vrimler det ikke med juristarbejdspladser lige om hjørnet.

"Men Jylland er stort. Man er vant til at køre langt, og tidsforbruget er tit det samme som i København, fordi der er bedre plads på vejene," siger sekretariatschef i Naturstyrelsen, Karen Marie Olsen.

"Så det arbejdsmarked, vi kan hente medarbejdere fra, er geografisk rigtig

bredt. Vi har ansat djøfere fra så forskellige arbejdspladser som Horsens Sygehus, Sikkerhedsstyrelsen i Esbjerg og Journalisthøjskolen i Aarhus."

I Energistyrelsens nye driftsenhed i Esbjerg er otte ud af i alt 15 nyrekrutterede medarbejdere hentet fra andre offentlige institutioner.

"Der er stor efterspørgsel efter dygtige og erfarne djøfere. Det kan især være en udfordring at skaffe jurister, som har erfaring med fx lovforberedende arbejde eller offentlig administration. Vi har haft held til at tiltrække medarbejdere, der enten allerede boede i nærheden af Esbjerg, eller som ønskede at vende tilbage til byen", siger HR-chef i Energistyrelsen, Birgitta Bundgaard.

## Nu er der flere om budet

I Ribe har Færdselsstyrelsen siden åbningen 1. februar sidste år ansat mere end 20 jurister hentet fra et stort opland og hovedparten fra andre offentlige arbejdspladser.

"Dem har der været flest af i ansøgningsbunkerne. Men erfaring fra offentlig myndighed har samtidig klart trukket op hos os som ny styrelse. Det har vi brug for," siger Færdselsstyrelsens direktør, Stefan Søsted, der selv er jurist.

"Vi fik mange kvalificerede ansøgere, men vi var også begunstiget af at være den første udflyttede styrelse, der slog stillinger op hernede. Nu kommer der lidt færre, men stadig velkvalificerede ansøgere, og det skyldes jo nok, at vi er blevet flere om budet. Om nogle

# til syd

år skal vi vænne os til, at djøferne begynder at skifte mellem de nye styrelser, men mobilitet er godt.”

På politigården i Syd- og Sønderjyllands Politi har de afleveret en senioranklager og en chefanklager til den del af den nye Landbrugs- og Fiskeristyreelse, som er flyttet til Augustenborg på Als.

”Vi er selvfølgelig kede af at have mistet to rigtig gode medarbejdere, men vi ser samtidig de nye statslige arbejdspladser som en mulighed. Vi ser perspektiver også udviklingsmæssigt for vores medarbejdere ved flere djøf-arbejdspladser i området,” siger stabschef Lene Roesen fra Syd- og Sønderjyllands Politi.

## Asfalterer og kører samtidig

Senioranklageren, de mistede, er 43-årige Jens Yde, som nu er enhedschef for Administrativ Jordbrugskontrol i Landbrugs- og Fiskeristyreelsen.

Han skiftede, fordi han gerne ville have mere ledelse i sit job, og måske ville der gå lang tid, før der kom en lederstilling i anklagemyndigheden, han kunne søge. Og det her lød ualmindeligt spændende.

Stort set alle 48 medarbejdere i hans nye enhed er nyrekrutterede. Det gælder også de fire jurister og to andre djøfere, han er chef for: Fire er nyuddannede, to har erfaring fra andre offentlige myndigheder.

”Det er jo en slags virksomheds-overdragelse uden medarbejdere,” konstaterer han.

”Alle mine forventninger til at arbejde med ledelse er opfyldt. Vi asfalterer, samtidig med at vi kører, som min vicedirektør siger. Det er en kæmpeopgave, og opgavens omfang har nok overrasket mig. Men vi er godt hjulpet af den store indsats, som medarbejdere i København yder, selv om mange af dem sidder i opsagt stilling. Og alle de nye medarbejdere udviser stort engagement og stor dedikation for at sætte sig ind i alle opgaverne.”

1. juni skal alle opgaver og kompetencer være overdraget til Augustenborg.

”Det mål når vi. Det, vi ikke når, er rutine, for det tager tid.”

## Kom hjem til Jylland

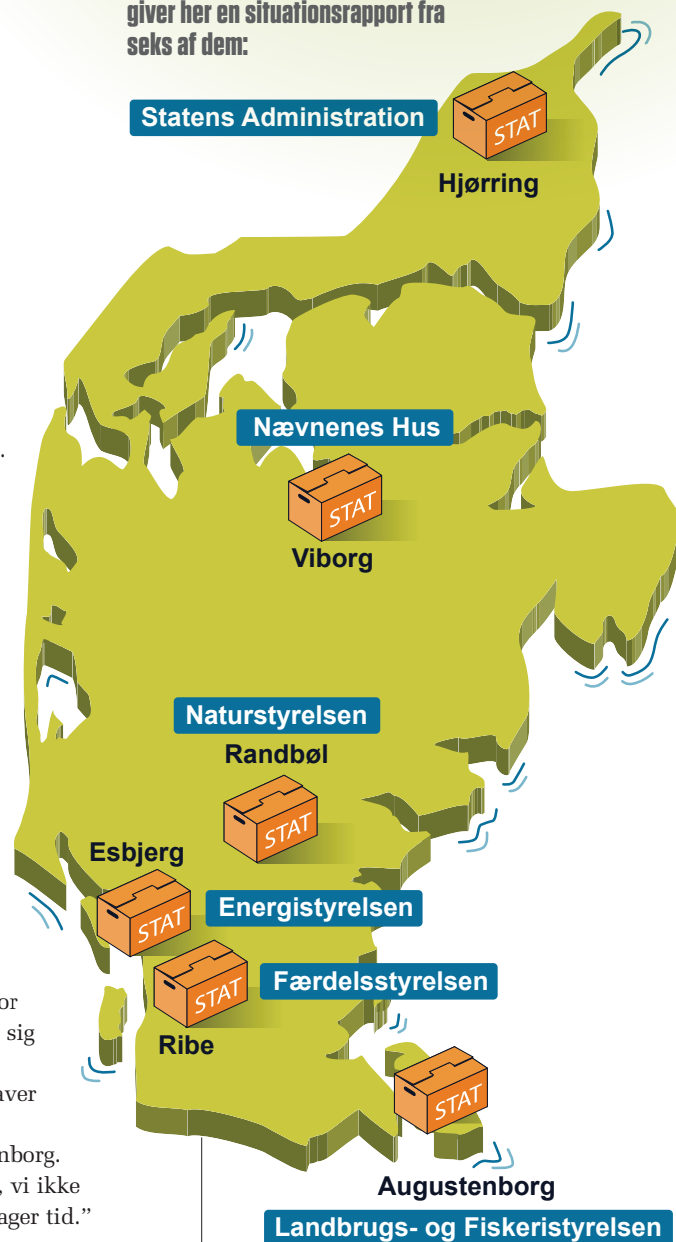
På Danfoss – i nærheden af Augustenborg – har man ingen djøf-flugt oplevet. Tværtimod tror firmaet, at det bliver nemmere at tiltrække nye djøfere.

”Vi er meget glade for de nye arbejdspladser hernede,” siger pressechef Mikkel Thrane.

I Statsforvaltningen, som har landsdækkende hovedsæde i Aabenraa, har man ingen problemer med hverken

# Staten vokser i Jylland

I alt skal 24 jyske byer tage imod udflyttede arbejdspladser. Djøfbladet giver her en situationsrapport fra seks af dem:



at rekruttere eller genrekruttere kvalificerede jurister, lyder det fra HR-chef, Inge Maria Frydendahl:

”Vi er generelt meget begejstrede for det felt af ansøgere, vi får, når vi rekrutterer til vores forskellige afdelinger.” ■

# Udflytningerne tjener sig selv hjem

Næste år kommer der nye udflytninger af statslige arbejdspladser. Troels Lund Poulsen (V) mener ikke, at der er grund til at frygte, at der skal fyringsrunder til, når regningen skal betales: "Udflytningerne er en økonomisk succeshistorie."

Af Eva Bøgelund / Foto Jens Nørgaard Larsen/Scanpix

I 2018 vil regeringen sætte knappenåle i danmarkskortet for at markere, at en ny række statslige institutioner skal flytte ud af København. Det fremgår af regeringsgrundlaget.

I 2015 blev det besluttet, at mere end 3.800 stillinger – hos i alt 38 styrelser, nævn og andre institutioner – skulle rykkes væk fra hovedstaden. Dengang stod daværende vækst- og erhvervsminister Troels Lund Poulsen (V) i spidsen for processen.

Djøfbladet har spurgt i Finansministeriet, hvem der på ministerplan skal styre den næste runde udflytninger, men det vides ikke, oplyser ministeriet. Troels Lund Poulsen, der i dag er beskæftigelsesminister, vil dog gerne stille op til interview.

## Hvilken minister skal stå i spidsen for en ny runde udflytninger i 2018 – skal du?

"Det kan vi ikke kommunikere ud endnu. Men ja, jeg bliver en del af det."

## Den nye plan skal baseres på erfaringerne fra de igangværende udflytninger. Hvilke erfaringer vil I vægte?

"Vi skal for det første analysere, hvordan udflytningen er gået med hensyn til at rekruttere medarbejdere. Der var jo en stor diskussion, om det overhovedet kunne lade sig gøre. Så skal vi selvfølgelig se på økonomien. Og endelig skal vi høre fra medarbejderne, hvordan de oplever og har oplevet processen. Det gælder både

medarbejdere, som er flyttet med ud, og alle de nye medarbejdere, som er kommet til."

## Vil placeringen gå efter tur, så de, som ikke fik denne gang og klager over det – som fx Lolland Kommune – nu skal tilgodeses?

"Hvordan vi lander den næste bølge, vil jeg ikke offentliggøre vores prioriteter for her. Det får man først at høre, når vi præsenterer den næste runde af udflytninger. Men det er kun godt, at der er så stor interesse for det fra kommunal side."

## Du tror på, at planen ligesom sidst kan holdes hemmelig?

"Ja, det gør jeg, og det, synes jeg også, er meget vigtigt. Hvis der skal stå respekt om processen, skal medarbejderne ikke høre det som spekulationer i medierne.

Når både politikere og embedsmænd kunne holde det tæt til kroppen sidste gang, kan vi også gøre det denne gang."



### Hvad hvis der går 'politiskole' i det?

"Den sag skal vi selvfølgelig lære af, for det var både et uskønt og et rodet forløb, som viser, hvor svært det er, når man ikke har en klar plan fra start af. Men de der regionale diskussioner kommer vi ikke til at se med de statslige udflytninger. Det ville også skabe meget stor usikkerhed for medarbejderne."

### Men ansatte i ministerier og styrelser er bekymrede allerede nu...

"Jeg mener, at det er fornuftigt, at man som politiker fortæller, hvad éns ønsker er. Jeg kan godt forstå, at nogle kan blive kede af det. Men det er nu engang den politik, vi står for. Usikkerhed er desværre et vilkår. Det gælder også for dem på industriarbejdspladser, som risikerer, at deres job bliver udflyttet."

### Hvad er dine kriterier for en succesfuld udflytning?

"Det er en succes, når borgmestre rundt i landet på kryds og tværs af partierne kvitterer os for det. Så er det et succeskriterium, at man kan tiltrække de nødvendige og de kvalificerede nye medarbejdere, og der er jo kommet over 20.000 ansøgere til de opslåede stillinger. Og så er det så få børnesygdomme som muligt. Her tænker jeg primært på, at sagsbehandlingstiden ud over en overgangsperiode ikke forlænges unødigt."

### Men fx stod der forleden i Skive Folkeblad, at udflytningerne kan give oversvømmelse i Skive, fordi kommunens ansøgning om et dige er forsinket?

"Ja, og den sag har vi jo taget højde for. Der har ligget nogle meget gamle sager i Natur- og Miljøklagenævnet, som stammer fra før, nævnet blev flyttet til Viborg. Vi har givet nævnet en saltvandsindsprøjtning på 23 mio. kr. i forbindelse med udflytningen, så man kan få ryddet op i de bunker."

### Hver anden djøfer, som arbejder på en af de udflytningsberørte statslige arbejdspladser, sagde i efteråret i en

### Djøf-spørgeskemaundersøgelse, at sagsbehandlingstiden var steget og kvaliteten faldet. Vil du finde pengene til en ekstrabevilling der, hvor problemerne bliver store andre steder?

"Vi sagde fra start af, at der vil opstå lidt længere sagsbehandlingstider på nogle områder. Men det må ikke blive varende, og borgerne må ikke komme i klemme. Så ja, der kan godt blive brug for, at vi på udvalgte områder investerer i en saltvandsindsprøjtning ligesom med Natur- og Miljøklagenævnet. De penge er vi i givet fald villige til at finde."

### Hvor skal pengene komme fra? I har kun afsat 900 mio. kr. til de nuværende udflytninger, og i ministerierne er der dem, som frygter, at ekstraregningerne skal hentes hjem ved besparelser og fyringsrunder andre steder.

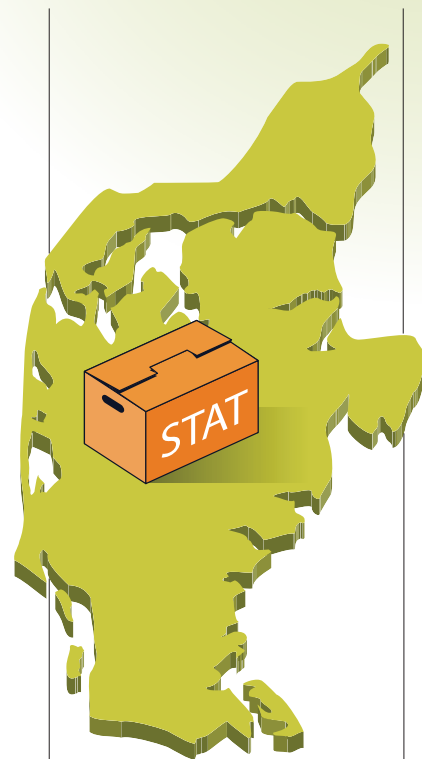
"Den myte kan jeg heldigvis afkræfte. Den gode nyhed er, at udflytningerne er en økonomisk succeshistorie. Vi sparer 150 mio. kr. på lokaleleje hvert år, når alle knap 4.000 medarbejdere er udflyttet, og de dyre lokaler i indre by er frigjort. Om fem-seks år er de 900 mio. kr. tjent ind, og så sparer vi på udflytningerne."

### Er det en succes, hvis ledelseslaget bliver siddende i København?

"Der er lige nu brug for overgangsordninger, hvor man nogle steder løser en konkret situation på den måde. Men signalet fra mig er, at vi på sigt skal sikre, at den ansvarlige ledelse sidder sammen med de medarbejdere, som er blevet udflyttet."

### Politikeren skrev før jul – baseret på anonyme kilder – at regeringen har arbejdet strategisk med at mørklægge konsekvenserne af udflytningen mest muligt, og at Finansministeriet har koordineret de øvrige ministeriers behandling af aktindsigter herom?

"Jeg forholder mig ikke til anonyme kilder, og hvis du kan finde nogle kilder, som vil lægge navn til det, må du tale med dem, som kritikken i så fald vedrører. Det er i hvert fald ikke en kritik, som vedrører mig." ■



## NÆSTE RUNDE AF UDFLYTNINGEN

"Regeringen vil ved udvidelse af eksisterende eller ved oprettelse af nye statslige institutioner som udgangspunkt placere disse uden for Hovedstadsområdet, medmindre særlige grunde taler imod."

Regeringen vil i 2018 fremlægge forslag til yderligere udflytning af statslige arbejdspladser – baseret på erfaringerne med de allerede besluttede udflytninger."

Kilde: Regeringsgrundlaget for Regeringen Lars Løkke Rasmussen III



# Træn med eliten til EU-prøven

Danske djøfere interesserer sig ikke for EU's ansættelsesprøve. Nu tilbyder Udenrigsministeriet og Djøf et træningsforløb, som eliteuddannelsen *École Nationale d'Administration* står for. Det er gratis, og en bachelor er nok.

Af Eva Bøgelund / Foto Winfried Rothermel / Scanpix

Det er en hastesag at få flere unge djøfere til at søge embedsmandsjobs i EU, lyder det fra regeringen. Sidste gang kom kun én dansker hele vejen gennem prøverne, og i alt har kun ni bestået i løbet af de sidste seks år. Udenrigsministeriet og Djøf tilbyder nu et træningsforløb forud for forårets stopprøve til den såkaldte *concours*, som er første del af adgangsprøven til en række jobkategorier i EU.

Det er elite-statskundskabsuddannelsen *École Nationale d'Administration* (ENA), der står for selve forløbet, som er gratis. Der vil være fem sessioner frem til maj og to grupper – én i København med et internat i Bruxelles og én i Bruxelles for danskere bosat i Belgien – og der etableres studiegrupper.

## Ruster dig bredt

Netværkskoordinator i Djøf, Lone Grevy, understreger:

”Det er ikke spildt, selvom man ikke består concoursen, eller man alligevel ikke vil søge job i EU, for det er skarp træning til andre ansættelsesprøver. Dét, du bliver mødt med på de tre trin, som EU-prøverne består af, kan du sagtens møde i et rekrutteringsforløb til et job i en international virksomhed.”

Det er et virkelig godt tilbud, som burde få ikke mindst studerende til at

strømme til, siger professor Marlene Wind, leder af Center for Europæisk Politik på KU.

Men fra sin dagligdag med statskundskabsstuderende ved hun, at det er op ad bakke.

”Når jeg advokerer for en EU-karriere – og det gør jeg virkelig – siger de til mig, at 'dét der har vi ikke tålmodighed til'. Og det er jo et af Danmarks dilemmaer. Vi har praktisk taget ingen ledighed blandt de dygtigste af vores djøf-studerende. De har job, før specialet er afleveret, og i deres optik er EU-apparatet ikke nær så attraktivt, som det er for mange andre EU-landes dygtigste unge, heller ikke lønmæssigt. Og måske slet ikke for partneren, som også skal have et godt job.”

Så det er et komplekst problem, siger hun, og det er helt rigtigt tænkt med et træningsforløb for dem, der allerede bor i Bruxelles.

## Brug for nytænkning

Selv om de fastansatte EU-embedsmænd ikke repræsenterer deres hjemlande, giver de både hjemlandet og EU-systemet viden og netværk, ikke mindst når de sidder på lederposter.

Men mere end hver tredje af den fastansatte stab af danskere i Kommissionen er på vej på pension, og der kommer næsten ingen nye,

unge danskere ind nedefra gennem concours-systemet.

”Vi har danskere, også på høje poster, og også yngre, i andre dele af EU, fx agenturerne. Men det er selvkært vigtigt, at vi også i Kommissionen fortsat har danskere på højt niveau, som over for det øvrige embedsværk kan formulere og forklare danske holdninger og bekymringer,” pointerer Marlene Wind.

Finansminister Kristian Jensen mødtes i sidste måned med EU's kommissær for budget- og personaleforhold for at bede om alternative rekrutterings- og prøveformer end concoursen for de lande, som risikerer at blive underrepræsenterede på embedssiden.

Det initiativ bakker Marlene Wind stærkt op om.

”Hvis vi kunne få nogle embedsmandsposter på fx fem-årige kontrakter, som danske kontorchefer og andre, der har vist deres værd, kunne søge direkte, ville det rykke noget.” ■

---

## Tilmeld dig her

- ▶ [djoef.dk/concours](http://djoef.dk/concours)
- ▶ [djoef.dk/stopproeve](http://djoef.dk/stopproeve)

Tilmeldingsfristen er tirsdag, den 21. marts (begrænsede pladser).

---

# GADGETS & APPS

Af Morten Bay, teknologiforsker, journalist og forfatter



## Skærmen fylder det hele

Efter sidste år at have eksperimenteret med moduler, man kunne sætte på sin smartphone, er LG nu tilbage i mere vante former. Firmaets nye topmodel, G6, udmærker sig ved at have en skærm i formatet 18:9 i stedet for 16:9. Skærmen fylder det meste af fronten med blot tynde kanter i toppen og bunden. Derudover er der tale om en kraftfuld telefon med dobbeltkamera, der kan fås i en version med ekstra god lyd. Det sidste kommer i form af en særskilt, indbygget digital-til-analog-converter. Derudover har den et stort 3.300 mAh-batteri og er en af de første telefoner med Googles nye virtuelle sekretær, Google Assistant.

## Smartur med alting ombord

Huawei har lanceret en ny version af deres smartur, Watch. Den hedder naturligvis Watch 2 og kommer som et af de første smarture med den nye Android Wear 2.0-software. Derudover kan uret fås med både GPS og mobildata indbygget, så man ikke behøver at koble det op til en smartphone. Derudover har uret pulsmåler og IP68-certificeret vandafvisning, hvilket reelt betyder, at man kan svømme med det. Bedst af alt er imidlertid, at uret har et større batteri end normalt, hvilket giver en batterilevetid på 25 dage, hvis det ikke laver andet end at vise klokken og tælle skridt. Bruger man det mere heftigt, skal man lade det op efter to dage.



## / SKRIV PÅ SKÆRMEN

### Pennen er stærkere end musen

Da iPad i sin tid kom frem og revolutionerede tablet-markedet, kunne man ikke bruge en pen med den. Senere kom nogle tredjeparts-penne til iPad, der ikke var særligt gode. Men da Samsung lancerede sin Note-serie af tablets med den såkaldte S Pen, kom der dog skub i sagerne. Siden fulgte Microsofts Surface Pro-tablets, som der følger penne med til, og Apple har siden lanceret sin egen pen kaldet Pencil. Men Samsung bliver ved med at udvikle pen-og-tablet-konceptet. Seneste skud er GALAXY Tab S3, der

netop er blevet lanceret. Den har en 9,7 tommers skærm med 4K-opløsning og fire højttalere fra AKG/HARMAN, som Samsung købte for nylig. Og så naturligvis en pen, der som noget nyt kan skrive på skærmen, uden at skærmen skal låses op. Den kommer på gaden til april.



## / APPS Disse apps skal du downloade i denne måned:



### Microsoft Sway

iOS / Windows

Sveder du stadig over PowerPoint? Med Microsofts Sway-app kan du lave præsentationer på en lettere og mere intuitiv måde direkte på en iPhone, en iPad eller en Windows-PC. Appen giver dig mulighed for let og elegant at bruge indbyggede skabeloner og grafikker eller hente billeder taget på din mobile enhed ind i præsentationen. Du kan derefter vise dem frem på selve enheden eller eksportere dem.



### Google Gboard

iOS

Hvorfor skulle du dog installere et keyboard fra Google på din Apple-enhed? Det enkle svar er, at nogle mennesker ganske enkelt taster bedre på Googles tastaturer, og at disse også har en række emoji-muligheder, som Apples tastaturer ikke har. Det bedste er dog, at den nye Gboard-app til iOS understøtter diktering på dansk. Så hvis du ikke er tilfreds med, hvordan iOS tager imod indtalt diktat på dansk, er her et alternativ.



### 5 Minute Escapes

iOS / Android

Har du brug for en pause midt i en presset arbejdsdag? Prøv 5 Minute Escapes. Denne gratis-app består af en række fem-minutters lydbidder, der giver dig mulighed for at lukke øjnene og flygte væk til f.eks. en trope-ø, en nat i ørkenen eller en japansk have. Du skal bare bruge et par hovedtelefoner og lidt fantasi for at lade disse korte soundtracks tage gassen af stress-ballonen.

## NY SERIE | ADVOKAT-GENERATIONER

I en række dobbeltinterviews portrætterer Djøfbladet erfarne advokater og et af deres børn, som har fulgt dem ind i branchen. Generationerne giver hver sit bud og syn på fagets udvikling, muligheder og udfordringer.





# Faglig respekt er det ypperste

Jura åbner mulighed for at blive til noget – og for at få omgivelsernes respekt og anerkendelse som advokat. Det var en del af baggrunden for både **Christine og Jacob Hjortshøjs** karrierevalg.

Af Birgitte Aabo / Foto Petra Kleis

**N**ogle af de største konkurrenters børn har deres daglige gang som ansatte hos Bech-Bruun. Til gengæld har husets advokater selv børn, der arbejder hos forskellige konkurrenter.

”Sådan må det nødvendigvis være. De fleste større advokatfirmaer har regler om, at der ikke må ansættes børn af partnere i virksomheden. Og eftersom der er virkelig mange, der vælger at gå samme vej som deres forældre i det her fag, ville det lukke for mange muligheder for de unge, hvis konkurrenterne heller ikke ville ansætte dem,” konstaterer den 58-årige bestyrelsesformand for og partner i Bech-Bruun, Jacob Hjortshøj.

Han og datteren Christine Hjortshøj, som Djøfbladet møder i et af Bech-Bruuns mødelokaler med en diset udsigt til Trekroner, er selv eksempler på, at advokater opfostrer advokater. Faktisk er hun tredje generation, for hendes farfar var også advokat, fortæller Jacob Hjortshøj:

”Det var udslagsgivende for, at jeg fra 12-års-alderen vidste, at det var advokat, jeg ville være. Jeg var også sikker på, at det var erhvervslivet, jeg ville arbejde med. Muligheden for at opnå noget, hvis man arbejder hårdt, tiltrak mig. Høj løn er også motiverende, men den anerkendelse og

respekt, der står om faget, havde større betydning for mig.”

Hans datter, der er færdig med sine tre år som advokatfuldmægtig hos DAHL Advokatfirma i København til april, er helt på bølgelængde:

”Respekten og anerkendelsen var også en del af grunden til, at jeg valgte at gå efter at blive advokat. Derudover rummer jobbet en alsidighed, som åbner for mange karrieremuligheder. Min far og jeg ligner hinanden meget, vi er begge konkurrencemennesker, og jeg kan også lide at arbejde hårdt, når jeg ved, at det fører til noget.”

## Hemmeligt studievalg

I modsætning til sin far fandt hun først frem til, at hun ville læse jura, i gymnasietiden. Og hun fortalte ham det ikke.

”Christine sagde det kun til sin mor. Jeg måtte ikke vide det, for jeg skulle ikke bilde mig ind, at hun valgte det, bare fordi jeg er advokat. Jeg syntes, det var sjovt, selv om jeg faktisk lagde lidt pres på, for at hun skulle vælge læge i stedet. Jeg er lidt bange for, at hendes natur betyder, at hun vil påtage sig mere end godt er i den her branche. Den er hård.”

Efter mere end 30 år som advokat ved Jacob Hjortshøj, hvad han taler om. I den periode er Bech-Bruun vokset til at have over 500 ansatte, og

Jacob Hjortshøj har altid haft en høj arbejdstid.

Men selv om Christine Hjortshøj igennem hele sin barndom har set sin far arbejde, også i weekender, har det ikke fået hende til at overveje, om hun skulle vælge en anden vej.

”Det skræmmer mig ikke. Jeg vil gerne nå langt i min karriere, og ja, jeg vil også gerne være partner på et tidspunkt. Samtidig vil jeg gerne have familie i en ikke for fjern fremtid og er klar over, at familieliv ikke hænger sammen med en arbejdsdag på 12 timer i døgnet, mens børnene er helt små. Men jeg tror på, at jeg kan finde en løsning og få det til at fungere.”

## Kvinder træffer andre valg

Som ung kvinde har Christine Hjortshøj en større udfordring med at nå det mål end sine mandlige kolleger. Hendes far ser det ske gang på gang – de unge kvinder vælger andre veje, når de har været i branchen i omkring ti år.

”Vi vil rigtig gerne holde på de dygtige kvinder – ikke mindst nu, hvor vi er på vej ind i bedre tider økonomisk, og der bliver kamp om de bedste medarbejdere. Kvinderne har det alligevel sværere, for mens mændene bare skal passe sig selv, skal kvinderne også passe børn og mand. Det er lidt karikeret, men der er noget om det,” siger han.

Klienterne dikterer stadig i høj grad hans egen arbejdstid:

”Jeg sidder ikke med kalenderen og plotter ind, hvornår de store kunder skal komme til møde. Jeg får besked om, hvor og hvornår det foregår: Ti mennesker fra London flyver ind, og så er det bare om at være der. Bagefter får du 100 sider, som du skal kommentere inden næste dag. Det kan vanskeligt passes ind med, at du skal hente børn kl. 16. Vi prøver i så mange stillinger som muligt at indrette det, så privatlivet får plads – men samtidig er der stadig medarbejdere, som jeg bogstaveligt talt må beordre hjem fra kontoret.”

Selv om Christine Hjortshøjs generation er mere opmærksom på balance i arbejdslivet end forældrenes, er hun usikker på, hvor meget forskel det gør:

”Der er oplagt mere fokus på work/life-balance end tidligere, men vi er også mange, der har lyst og vilje til at arbejde meget for at nå vores mål. Så jeg er i tvivl om, hvor meget snakken om balance i tilværelsen bliver udlevet. Omvendt er der mange måder at være advokat på. Hvis man ønsker at arbejde mindre, findes mulighederne.”

De muligheder har Jacob Hjortshøj aldrig for alvor overvejet:

”Jeg har helt sikkert tænkt på undervejs, om det var for meget arbejde, men jeg er aldrig for alvor stoppet op. Jeg er blevet presset af mine egne ambitioner, og når jeg i al beskedenhed har opnået gode resultater, giver det smag efter mere.”

### Beskyttet værksted

Selv om branchen på nogle områder er spidset til med øget prispres og skærpet konkurrence fra både revisionsfirmaer og store virksomheders egne jurister, synes Jacob Hjortshøj også, at det er

blevet lettere for den unge generation på nogle måder:

”Da jeg var ung i faget, dækkede jeg alt fra momssager til distribution i Tyskland. Det var meget bredt og næsten nyt fra sag til sag. Jeg var virkelig på egen hånd, der var ingen at spørge til råds. I dag sidder hvert område i en stor advokatvirksomhed som vores med sagstyper, de har været igennem mange gange, og der er altid nogen at sparre med. På den måde er der blevet mere beskyttet værksted over det.”

Dengang havde Jacob Hjortshøj dog egen sekretær som advokatfuldmægtig, mens hans datter, helt i tråd med den generelle udvikling, sidder på et kontor, hvor 10 mennesker deler en sekretær.

Hos Bech-Bruun er det også for længst slut med sekretærer, der serverer kaffe ved møder og finder sagsakter frem – generelt er jurister blevet mere selvkvørende.

Den fremadskridende digitalisering betyder også, at klienterne er blevet mere selvhjulpne og kræver højere kvalitet for pengene, er far og datter enige om. Derfor tror de ikke på, at helt små advokatkontorer vil kunne overleve på den lange bane, for ingen kan være gode til det hele. Christine Hjortshøj ser dog hverken digitalisering eller kunstig intelligens spænde ben for hendes karrieredrømme:

”Jeg tror ikke, vi bliver blandt de brancher, der bliver hårdest ramt. Der bliver behov for os også fremadrettet til det mere komplekse,” siger hun fortrøstningsfuldt.

Hendes far pointerer, at eksempelvis den meget omtalte amerikanske advokatrobot Ross endnu ikke forstår dansk.

”Det giver os nogle år til at omstille os. Måske kan vi bruge den nye teknologi til at udvikle nye ydelser, som ikke findes på markedet, og hvis værdi vil udgøres af den måde, vi samtænker teknologien og den menneskelige rådgivning på.”

### Begynd i mindre virksomhed

De opgaver, Christine Hjortshøj har været optaget af som advokatfuldmægtig inden for især virksomhedshandel og selskabsret, har bekræftet hende i, at hun har valgt det rette fag og speciale:

”Jeg synes, det er givende at blive stillet over for problemstillinger, som jeg er i stand til at løse op for på en god måde for klienten. Jeg har fået meget ansvar og klientkontakt og lov til at gå i dybden, og det giver stor arbejdsglæde. Det samme gør gode kolleger og det held, at jeg arbejder under en partner, som jeg har et virkelig godt samarbejde med. Derfor

anbefaler jeg også gerne andre, der vil være advokat, at begynde på et af de mindre kontorer og få erfaring og en bredere oplæring. Der er kortere fra chefen til yngste fuldmægtig og dermed mulighed for at få større ansvar. Hvis man vil skifte til et større kontor senere og har gjort det godt, er det altid en mulighed.”

Jacob Hjortshøjs arbejdsglæde har flyttet sig med tiden. I dag sætter han

**“Jeg lagde faktisk lidt pres på, for at hun skulle vælge læge i stedet. Det her er en hård branche”**

Jacob Hjortshøj

især pris på projektstyring og det strategiske spil ved forhandlinger:

”I dag handler det om meget mere end jura, jeg har fået væsentlig mere øje for klientens forretning med tiden. Når jeg forhandler store virksomhedsoverdragelser, er der nødder, der skal knækkes, og mange jurister har svært ved at give sig på nogle i sammenhængen betydningsløse principper. Jeg har lært at se, hvor pengene ligger, og give efter på andre punkter. Det lyder enkelt, men det er kernen, og det er en tilfredsstillende at køre det godt hjem.”

### Far som lærer

Jacob Hjortshøj var i mange år ekstern lektor ved Københavns Universitet, hvor datteren dog ikke har modtaget undervisning af ham – det har hun til gengæld på kurser i selskabsret og Private Equity i andre sammenhænge.

”Mange kobler os sammen og kommenterer det, fordi vores efternavn er ualmindeligt. Jeg er stolt af min far, så det er fint nok. Men det er vigtigt for mig at bliver anerkendt for det, jeg selv kan, ikke for at være hans datter.”

Selv om hun specialiserer sig i det samme som sin far, er det heller ikke sandsynligt, at de på noget tidspunkt vil komme til at arbejde sammen.

”Det ville nok give for mange skænderier. Vi ligner hinanden for meget, vi vil stå fast på hver vores.”

Og dog. Jacob Hjortshøj har skrevet en stribe artikler inden for det selskabs- og børsretlige område og synes, det kunne være sjovt, hvis de på et tidspunkt kunne skrive artikler sammen. Så lidt samarbejde bliver det måske til alligevel mellem advokatgenerationerne Hjortshøj. ■

Christine Hjortshøj er stolt af sin far. Men skulle de arbejde sammen, ville det nok slå gnister.

### ► Jacob Hjortshøj

**58 år. Cand.jur. fra Københavns Universitet.** Igennem 30 år i advokatfirmaet Bech-Bruun, der har over 500 ansatte – i dag partner og bestyrelsesformand. Specialiseret i virksomhedsoverdragelser og selskabsret. Tidligere mangeårig ekstern lektor ved Københavns Universitet, bestyrelsesformand i en stribe selskaber, bl.a. Procter & Gamble, Stelton og Stryhn Holding. Formand for Danske Advokaters fagudvalg for selskabsret.

### ► Christine Hjortshøj

**28 år. Cand.jur. fra Københavns Universitet.** Advokatfuldmægtig hos DAHL Advokatfirma, der har omkring 200 ansatte. Specialiserer sig i selskabsret, investeringer og virksomhedsoverdragelser. Til april færdig med sine tre år som fuldmægtig og forventer at forblive på sin nuværende arbejdsplads som advokat.



# Stressniveauet i staten er steget voldsomt

På otte år er de statsansatte djøfere gået fra at være de mindst stressede til at være de mest stressede. Næsten hver anden ansat på en statslig arbejdsplads føler sig nu stresset i hverdagen.

Af *Tine Santesson* / Foto *Sofie Amalie Klougart*

**P**resset på medarbejderne i staten er steget de seneste år. "Det er simpelthen blevet en tendens, at statsansatte skal køre længere på literen," fastslår postdoc Laust Høgedahl, Center for Arbejdsmarkedsforskning ved Aalborg Universitet.

Derfor overrasker det ham ikke, at de statsansatte nu oplever sig selv som den mest stressede gruppe blandt Djøfs medlemmer. Djøfs seneste stressundersøgelse viser, at 46 procent af djøfere med job i staten 'i høj eller nogen grad' beskriver sig selv som stressede i hverdagen. I 2008 var det 27 procent, der havde den samme oplevelse, hvilket betød, at de statsansatte for ni år siden var den mindst stressede gruppe.

Siden dengang er der nøk efter nøk skruet op for tempoet og arbejdspresset på de statslige arbejdspladser.

"Finansministeriet og Moderniseringsstyrelsen har et projekt om at spare og samtidig øge produktiviteten. Og der, hvor der virkelig er noget at hente, er på løn-

og arbejdsvilkår, fordi det er så stor en post," siger Laust Høgedahl.

Han peger bl.a. på kutymefridagene – jule- og nytårsaftensdag og grundlovsdag, der allerede er røget hos nogle ansatte, og som resten nok frygter at skulle give afkald på.

"Det vil også overraske mig, hvis ikke udflytningen af statslige arbejdspladser får de ansatte til at føle en højere grad af stress," siger Laust Høgedahl.

## Pres fra flere sider

Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig, er heller ikke i tvivl om, at udflytningen er en stressfaktor. Men hun ser det stigende stressniveau blandt medarbejderne i staten som et udtryk for, at de i det hele taget bliver presset på mange fronter.

"Vi har set store spare- og fyringsrunder. De senere år har vi i det hele taget set alt for mange eksempler på, hvordan det bliver mindre og mindre attraktivt at arbejde i staten."

*Hvad vil du som Djøf-politiker gøre for at holde øje med det her?*

"Jeg er meget optaget af, hvordan

vi udvikler en stærk offentlig sektor – og den væsentligste forudsætning for dét er, at det er attraktivt at arbejde der. Det prøver jeg at italesætte på alle mulige måder både via vores tillidsrepræsentanter, i pressen og når jeg diskuterer med offentlige ledere: Hvilke vilkår skal der til, hvis vi gerne vil have en arbejdsplads, som folk søger *til* frem for at søge væk fra eller blive syge af? Det sidste er virkelig slemt – det er på ingen måde rimeligt, at man bliver syg af at gå på arbejde."

## Hvor ligger ansvaret?

Moderniseringsstyrelsen har valgt at kommentere stressudviklingen i staten i en mail. Kontorchef Ida Krarup fra kontoret for Arbejdsmiljø, Samarbejde & Kompetenceudvikling skriver:

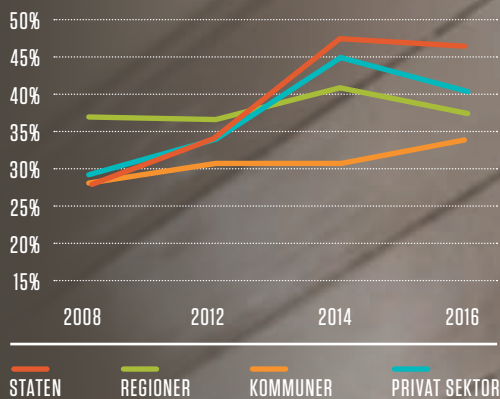
"Moderniseringsstyrelsen kan ikke ud af tallene fra Djøfs undersøgelse læse, om både arbejdsmæssige og private forhold spiller ind på den oplevede stress."

Men det burde ikke have den store betydning, mener Sara Vergo.

"Det ville da være besynderligt, hvis

## Staten er gået fra mindst til mest stress

Diagrammet viser, hvor stor en andel der i høj grad eller i nogen grad føler sig stressede i hverdagen.



Kilde: Djøfs stressundersøgelser 2008-2016.



Arbejdstempoet er steget markant, mens nulfejlskulturen stadig er udtalt, siger AC-tillidsrepræsentant Henriette Nielsen.

vores medlemmer pludselig er blevet ramt af meget mere privatrelateret stress. Det bør den gode arbejdsplads i øvrigt også kunne rumme: Alle kan blive ramt af skilsmisse, alvorlig sygdom eller andre psykisk belastende begivenheder – og den gode arbejdsplads giver plads til, at man kommer ovenpå.”

Ida Krarup skriver også, at det er en opgave for samarbejdsudvalget at fokusere på indsatsen for at identificere, forebygge og håndtere arbejdsrelateret stress.

”Hvis en medarbejder rammes af stress eller udviser tegn på at være i farezonen for at blive syg af stress, er det selvfølgelig vigtigt, at man lokalt

tager hånd om den konkrete situation og også har de rigtige redskaber til det. Her spiller ledelsen en vigtig rolle,” skriver Ida Krarup.

### Ledelsen må sige fra

Sara Vergos bud på, hvordan den negative stresskurve skal knækkes, er også ledelse:

”En ledelse, som tør sige fra og prioritere for at beskytte sine medarbejdere. Men der er selvfølgelig også de politisk bestemte ting, fx udflytning, som lederne ikke har indflydelse på, så her er det både de offentlige ledere og os som faglig organisation, der er nødt til at tage diskussionen med politikerne om, hvad

der skal til, hvis vi vil have en stærk offentlig sektor.”

*Bliver stress et tema i OK-forhandlingerne i 2018?*

”Når man ser ned over de forslag, der er kommet til krav fra medlemmer på [djoef.dk/OK18](http://djoef.dk/OK18), handler omkring ni ud af ti indlæg om fleksibilitet, mere tid og work/life-balance. Så det vil komme til at fylde. Man er ligesom nået dertil, at nok er nok. Du kan ikke skrive bedre ledelse ind i en overenskomst, men frihed frem for løn er et meget tydeligt ønske,” siger Sara Vergo.

Laust Høgedahl mener også, at presset på de statsansatte kan blive et tema ved overenskomstforhandlingerne.

”Der er ingen tvivl om, at Moderniseringsstyrelsen og Finansministeriet tester grænserne for, hvor meget mere der kan hentes på løn- og ansættelsesvilkårene. Og det er min forventning, at de henter endnu mere på den konto. Så det er spændende at se, hvordan overenskomstforhandlingerne kommer til at forløbe i 2018,” siger Laust Høgedahl. ■

# “Man er ligesom nået dertil, at nok er nok. Frihed frem for løn er et tydeligt ønske”

Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig, om medlemmernes krav til OK 2018.

# Det er hårdt at se mine kolleger gå ned



Der er konstant stresssygemeldte medarbejdere hos Styrelsen for Undervisning og Kvalitet, fortæller **Henriette Nielsen**, der er AC-tillidsrepræsentant.

Af *Tine Santesson* / Foto *Sofie Amalie Klougart*

**D**er har været nogle store omstruktureringer og flere mindre, hvilket betyder nye chefer, nye kolleger og nogle gange nye omgivelser. Der har været fyringsrunde i 2011, og udflytningstruslen hænger over hovedet på alle. Og så er der reformerne: Folkeskolereformen, gymnasireformen og erhvervsuddannelsesreformen.

"Jeg får lidt ondt i maven, når jeg sidder og rømser stressfaktorerne op. Hver reform har kostet mindst én stresssygemelding. Det er hårdt at se mine kolleger gå ned," fortæller Henriette Nielsen, der er AC-tillidsrepræsentant i Styrelsen for Undervisning og Kvalitet under Undervisningsministeriet.

Siden hun blev ansat i 2007, har hun været vidne til, hvordan presset på hende og hendes kolleger bare er vokset. Stort set konstant har hun stress-sygemeldte kolleger.

"Det er ofte ellers robuste mennesker – ildsjælene, der knækker. Og har man først én gang været nede, bliver man stresslabil," siger Henriette Nielsen.

Det betyder, at kollegerne nogle gange må tage ekstra fra i en hverdag, hvor opgavemængden i forvejen vokser, fortæller hun.

"Staten har været udsat for besparelser, der har betydet, at vi er blevet færre medarbejdere, og samtidig er opgavemængden kun

gået én vej – op. Bl.a. på grund af flere folketingsspørgsmål, hyppigere lovændringer og et stigende antal borgerhenvendelser, fordi e-mails har gjort kontakten nemmere. Samtidig er tempoet steget, mens nulfejlskulturen stadig er meget udtalt – også der, hvor det virker mindre vigtigt."

## Aftener og weekender må i spil

De mange reformer, betænkninger og lovforslag giver et ekstra stort pres, siger Henriette Nielsen.

"Det er min oplevelse, at aftener og weekender oftere bliver inddraget for at nå det hele, og især forventes AC'erne at stå til rådighed."

Desuden er der udflytningen af statslige arbejdspladser.

"Det har også fyldt rigtig, rigtig meget i bevidstheden. Hvad nu hvis du pludselig fik at vide, at dit job fremover skal klares fra Brønderslev? Og så har de varslet en udflytningsrunde mere i 2018. Det skaber utryghed."

Andre steder i staten har medarbejderne fået strøget tre såkaldte kutymefridage – juleaftensdag, nytårsaftensdag og Grundlovsdag.

"Det har ikke ramt os endnu. Men den bekymring sidder der også," siger Henriette Nielsen.

Hun fortæller, at der er sket tiltag fra ledelsen for at styrke trivslen. Fx har 12 kolleger været på uddannelse og fungerer nu som trivselskonsulenter –

en uvildig og upartisk støtte, man kan gå til, hvis man ikke har det godt.

"Vi kan se, at sygefraværet har været for nedadgående, men det er ikke min oplevelse, at stressniveauet er faldet – tværtimod," siger Henriette Nielsen. ■

## DET SIGER CHEFEN

**Susanne Sehestedt Clausen, der er konstitueret direktør i STUK**, understreger i en mail til Djøfbladet, at ledelsen er meget optaget af, at medarbejderne trives og er glade og produktive.

"Ministeriets seneste arbejdspladsvurdering i 2015 viste overordnet, at ministeriet har tilfredse, motiverede og engagerede medarbejdere. Arbejdspladsvurderingen viste dog også, at der nogle steder opleves et stort arbejdspress og højt arbejdstempo, som giver stressrelaterede udfordringer. Derfor har vi nu bl.a. uddannet trivselsvejledere og indført systematisk anvendelse af trivselsamtaler," skriver hun og tilføjer:

"Vi har også fokus på, at det skal løses i fællesskab, når en kollega oplever stress. Sygefraværet i ministeriet har i det seneste år været faldende, og vi vil senere i 2017 gennemføre en ny arbejdspladsvurdering. I den forbindelse vil vi også evaluere vores forskellige indsatser."

AF PER HELGE SØRENSEN

Komiker, historiefortæller og forfatter. Manden bag comedy-showet 'Djæv med løg(n)'.



## Minimumskompetencer

**D**et er Koncern-HR," hviskede sekretæren, mens hun rakte telefonrøret over bordet. "Om Excel-opslaget." Yes!

Jeg tog røret, mens jeg skævede ned mod den udtjente computer under mit skrivebord: *Ledelsesinformationssystemet*. En bundløs sump af internt forbundne Excel-ark, som var blevet klasket sammen i tidernes morgen og nu kun blev holdt sammen med tyggegummi, USB-sticks og jævnlige menneskeofre til Bill Gates. Og som jeg – endelig! – havde fået lov til at hyre en student til at holde i live, så jeg aldrig mere skulle røre ved det.

"Jeg kan se, at du vil søge en student med særlige kompetencer inden for Excel," begyndte HR-konsulenten i den anden ende.

"Præcis," nikkede jeg entusiastisk, mens jeg for mit indre blik forestillede mig en fremtidig drømmetilværelse rensat for Excel og alle dets gerninger.

"Desværre er det ikke noget, vi umiddelbart kan godkende inden for koncernstrategien."

Drømmesyntet krakelerede brat.

"Må jeg ikke ansætte en student?"

Jeg stirrede uforstående ned mod telefonrøret.

"Men stillingen er jo godkendt af styrelsesdirektøren."

"Det er så heller ikke stillingen, der er problemet," forklarede konsulenten.

"Hvad er det så?" spurgte jeg forvirret.

"Vi kan ikke godkende et jobopslag, hvor I efterspørger Excel-kompetencer."

"Men det er jo Excel, han skal arbejde med," protesterede jeg. Selv for koncern-HR var dette her forbavsende idiotisk.

"Og det er selvfølgelig beklageligt," medgav HR-konsulenten. "Desværre er koncernstrategien meget klar på dette her punkt: Efter etablering af det nye koncern-

IT må der ikke opbygges IT-kompetence i de decentrale enheder. Så hvis I skal bruge Excel-kompetence, skal I købe det som intern konsulentydelse af Koncern-IT."

Koncern-IT? Jeg mærkede jorden skride under mig.

Vi kunne jo ikke bruge koncern-IT som konsulenter på ledelsesinformationssystemet. Så ville de jo ... opdage, at det fandtes. Og flippe fuldstændig ud over at vi havde et

system stående, som blev holdt sammen med tyggegummi ... og tvinge os til at bruge en kvart milliard på at opgradere det, eller ... oh rædsel ... flytte os over på den klump størknet beton, som gik under navnet *koncernsystemet*.

"Men som sagt er problemet ikke så meget stillingen," sagde HR-konsulenten i et lidt svævende tonefald. "Det er jo en rent decentral beslutning. Hvis du forstår, hvad jeg mener."

Jeg forsøgte forgæves at forstå, om jeg forstod, hvad han mente.

"Det, du siger," begyndte jeg langsomt, "er, at jeg godt må ansætte en student til at arbejde med..."

Jeg fiskede et øjeblik efter den rette formulering: "... de opgaver, som foreligger i kontoret. Bare han ikke er ekspert i Excel?"

"Det er helt korrekt," sagde HR-konsulenten lettet.

"Så i virkeligheden er det centrale spørgsmål..."

Og så forstod jeg det: "Hvor lidt han skal vide om Excel, for at jeg stadig må ansætte ham?"

"Og det er præcis dét, vi kan hjælpe med," forsikrede HR-konsulenten. ■

**"Hvis I skal bruge Excel-kompetencer, skal I købe det som intern konsulentydelse af Koncern-IT"**

# Det gode farvel er vejen frem

R rigtig mange skifter job på arbejdsmarkedet i 2017. Det er vigtigt at komme godt i gang på det nye arbejde. Men glem ikke at efterlade det bedst mulige indtryk på den arbejdsplads, du forlader.





**D**et er jobskiftetid. Siden finanskrisen er antallet af danskere, der starter i nyt job, steget år for år. I løbet af de første 10 måneder af 2016 begyndte 698.000 danskere i et nyt job, og det er 28.800 – eller fire procent – flere end i samme periode året før. Det viser tal fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.

Blandt djøferne oplyste hver fjerde sidste år i en Djøf-undersøgelse, at de aktuelt søgte job. Ønsket om karriereudvikling er dét, der trækker i de fleste. Djøferne angiver hyppigt, at de skifter arbejde, fordi de søger 'større udfordringer' (37 procent), 'bedre udfoldelsesmuligheder' (28 procent) og 'mere ledelsesansvar' (21 procent).

Når jagten på det nye job giver gevinst, skal der siges farvel til det gamle. Nogle arbejdspladser inviterer medarbejdere, der siger op, til en fratrædelsessamtale. Det kan virksomheden have flere grunde til. Djøfbladet har talt med tre arbejdspladser, som systematisk kalder deres djøfere – og alle andre ansatte – til fratrædelsessamtaler, når de har sagt op til fordel for et nyt job.

### Vil gerne have ambassadører

Sundheds- og Ældreministeriet med fem tilhørende styrelser og institutioner inviterer medarbejderen til et fratrædelsesinterview med Koncern-HR. Informationer fra samtalen går kun til lederen, hvis det aftales på mødet, fortæller personalejuridisk chef Maya Nesbit.

Medarbejderne bliver spurgt om, hvorfor de har sagt op, og hvordan de har oplevet at være ansat. Hvad kunne have været med til at fastholde dem i jobbet, og kan de anbefale arbejdspladsen til andre? Til sidst opfordres medarbejderen til at bringe

emner på bane, som han eller hun selv synes er relevante.

"Vi vil gerne give vores ansatte mulighed for at afrunde deres tid hos os og dele deres ansættelseserfaringer. Når de får oplevelsen af at komme godt ud ad døren, er det godt for både dem og os. Vi vil gerne have gode ambassadører derude," siger Maya Nesbit.

### Kan gøre ledere bedre

I Jyske Bank bliver medarbejdere, der har sagt op, bedt om at udfylde et spørgeskema om deres oplevelse af ansættelsen, og skemaet danner så udgangspunkt for samtalen.

Besvarelsen af spørgeskemaet foregår ikke anonymt, og mange medarbejdere vælger selv at vise den til deres leder, fortæller afdelingsdirektør Søren Bay Mark.

Fratrædelsessamtalen holdes af HR-partneren, som er tilknyttet afdelingen, og den ansatte kan vælge at udtale sig i fortrolighed.

"Når vi skal være gode til at rekruttere, skal vi også vide, hvem der forlader os og hvorfor. Vi vil meget gerne vide, om det har med den enkelte leder eller med organisationen at gøre, eller om det er lønnen eller karrieremulighederne, som vælges fra," siger Søren Bay Mark.

Medarbejdernes input bruges bl.a. til at kvalificere ledelsen, fortæller han.

"Hvis vi fx har en afdeling, hvor unge medarbejdere kun bliver i to-tre år, kan vi måske hjælpe lederen til at synliggøre for de ansatte, at de har mulighed for at udvikle sig indadtil i virksomheden i stedet for ud af den – fx ved at skifte opgaver og afdeling," siger Søren Bay Mark.

PFA Pension har også et spørgeskema, hvor fratrædende medarbejdere svarer på, hvorfor de søger væk, og hvordan de har oplevet deres tid i virksomheden. Derefter inviterer HR-afdelingen omkring hver fjerde til fratrædelsessamtaler for at få uddybet svarene. Lige nu overvejer virksomheden dog et nyt koncept for selve fratrædelsessamtalen, fortæller HR-direktør Pia Irene Andreassen.

"Vi får meget ud af spørgeskemaundersøgelsen, men vi vil gerne bruge interviewet mere fremadrettet. På et så mobilt arbejdsmarked som det danske synes vi, det er oplagt at forsøge

at holde kontakten til dygtige medarbejdere.

Så kan samtalen være anledning til at få spurgt medarbejderen: 'Hvad kan vi blive bedre til? Og hvordan kan vi gøre det attraktivt for dig at vende tilbage til os?'" siger hun.

### Medarbejder uden filter

Systematisk brug af fratrædelsessamtaler giver mulighed for, at virksomhederne kan

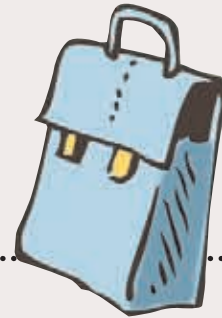
skaffe sig vigtig information, som de ellers ikke har adgang til, mener Frans Bévort, som forsker i Human Resource Management ved Institut for Organisation, CBS.

"Det har været en del af grønspættebogen for HR-folk i flere år, at virksomhederne bør holde fratrædelsessamtaler, hvis de vil vide, hvordan det er at være medarbejder hos dem – uden filter. Der er potentielt spændende information at hente, som kan være svær at skaffe sig i tilfredshedsundersøgelser, mens medarbejderne er ansat. Når du er 'skilt' fra arbejdsgiveren, har du ikke så

**"På et mobilt arbejdsmarked er det oplagt at holde kontakten til dygtige medarbejdere"**

HR-direktør Pia Irene Andreassen, PFA Pension

# Guide til en god afsked



meget i klemme,” siger Frans Bévort.

Det er dog ikke kun virksomhederne, der har en stærk interesse i en god dialog. Som medarbejder har du også mange gode grunde til at få sagt konstruktivt farvel.

Når du har landet et nyt job, bliver dit fokus naturligt rettet mod de spændende udfordringer, der venter. Men i en jobskiftetid er det både sund fornuft og karrieremæssigt smart at komme godt ud ad døren på den gamle arbejdsplads, før du sætter dig til rette i din nye stol. Det mener Frederik Iuel, der er chefkonsulent i Djøfs Karriere og Erhverv.

”Måske vil du gerne vende tilbage til virksomheden på et senere tidspunkt. Og måske kommer du pludselig til at arbejde sammen med din chef eller dine kolleger igen i en ny sammenhæng. Så hold dine muligheder åbne og tænk på, at når du tager afsked på en konstruktiv måde, forstærker det indtrykket af dig som en dygtig og professionel medarbejder,” siger Frederik Iuel.

Overordnet set handler det ifølge Frederik Iuel om at bruge jobskiftet som en kærkommen anledning til at gøre status over, hvad du har opnået og lært i dit gamle job, og hvad du stadig har til gode at lære. Det giver samtidig et godt udgangspunkt for at begynde på din nye arbejdsplads. Her på siden giver han tips til, hvordan du gør. ■

**“Måske kommer du pludselig til at arbejde sammen med din chef eller dine gamle kolleger igen”**

Frederik Iuel, chefkonsulent i Djøf

Tænk fremad i dialogen med din gamle arbejdsgiver op til din sidste dag. Det betaler sig, understreger chefkonsulent **Frederik Iuel** fra Djøfs Karriere og Erhverv, som her giver råd om, hvad du kan gøre.

► Et jobskifte er et punktum i karrieren, og evaluering er vigtig. Brug anledningen til selv at gøre status over, hvad du har opnået og lært i jobbet, du forlader. Hvad har været godt og skidt? Og hvad er dit eget ansvar for, hvad der gik godt og mindre godt?

► Husk, at virksomheden, du forlader, er en del af dit fremtidige netværk, og måske kommer du til at arbejde sammen med en kollega eller din chef igen på et senere tidspunkt.

► Det giver et godt indtryk af dig som medarbejder, at du gerne vil give noget tilbage til virksomheden og kollegerne. Bliver du inviteret til en fratrædelsessamtale, så sig ja tak, men vær klar over, at det ikke er en gratis omgang. Så forbered dig grundigt og vær professionel.

## Før en fratrædelsessamtale

► Undersøg, hvem du skal tale med – din nærmeste leder eller en person fra HR-afdelingen? Hvad skal samtalen bruges til, og hvordan bruger virksomheden resultatet? Hvem får at vide, hvad du fortæller? Kend præmisserne, så du på et oplyst grundlag kan få sagt, hvad du vil sige.

► Gør op med dig selv, hvad dit budskab er. Du skal have fortalt, hvorfor du skifter job: At du fx vælger noget nyt til, fordi du vil udvikle dig. Konkretiser, hvad du søger i det nye job. At du fx vil være chef eller have en bestemt type nye opgaver og faglig udvikling, som du ikke kunne få her.

► Notér dig de positive ting, der har været i jobbet. Du kan fx finde fem ting, du har været glad for at lave, og som er gået godt. Og tænk også over ét – eller flere – råd til, hvordan virksomheden kan udvikle sin ledelse, kultur eller samarbejdet, fx ’Jeg har været rigtig glad for..., det kan I sagtens gøre mere af’.

## Under en fratrædelsessamtale

► Tænk over, hvordan du fremsætter kritik. Vær faglig, konstruktiv og fremadrettet. Undgå at angive kolleger eller chefer, du har været utilfreds med. Sig som udgangspunkt ikke noget, du ikke kan sige eller har sagt til personerne selv.

► I en samtale med HR kan du godt fortælle om problemer med ledelsen uden at blive personlig. Du kan fx sige: ’Med den chef, jeg havde, var mit job blevet meget driftsorienteret. Jeg er udviklingsorienteret,’ eller ’jeg havde en meget idéudviklende chef, men på det tidspunkt havde jeg brug for en chef, der gav mere retning.’

► Benyt også dialogen til selv at få et konkret udbytte. Få talt om muligheden for at få referencer og udtalelser med dig. Hvis du taler med din chef, er det oplagt at spørge, om han eller hun vil give dig et råd med på vejen: Hvad kan du selv blive bedre til?

# Sådan sagde vi farvel



## Jeg holdt døren åben

**Njal Gundersen, 36 år.**

*Nuværende stilling: Økonomisk konsulent hos Sønderborg Kommune.*

I dag har Njal Gundersen et spændende job hos Sønderborg Kommune – men det var også interessante opgaver, han forlod, da han for et år siden stoppede som projektleder hos Danfoss. Forinden var han til fratrædelsessamtale hos en HR-medarbejder.

”Jeg blev spurgt om, hvorfor jeg havde sagt op, og det fortalte jeg åbent og ærligt: At jeg havde haft ni rigtig gode år i virksomheden. Men jeg var kommet til Danfoss som nyuddannet, og jeg havde lyst til at prøve noget nyt,” siger Njal Gundersen.

Efter tre år som projektleder ønskede han at vende tilbage til at arbejde mere ’hands on’ med økonomistyring, som han havde gjort i de første år, og det blev anledningen til at søge væk. Til fratrædelsessamtalen fortalte han, både hvad han syntes havde fungeret godt og mindre godt, mens han var ansat.

”Jeg ville gerne bidrage til fx at optimere arbejdsprocesserne, både af hensyn til virksomheden, mine daværende kolleger – og mig selv. For jeg kan sagtens forestille mig at vende tilbage til Danfoss på et senere tidspunkt, og det sagde jeg også. Jeg ville gerne holde døren åben,” siger Njal Gundersen.

Han tror, at virksomheden får mest ud af sådan en fratrædelsessamtale. Men forberedelsen, hvor han gjorde status og tænkte over sine motiver, var nyttig.

”Og så var det rart, at de gerne ville høre min historie i forbindelse med jobskiftet – så føler du dig værdsat. Set i bakspejlet har den nok også medvirket til, at jeg fik afsluttet jobbet på en god måde,” siger Njal Gundersen. ■



## Jeg blev taget med på råd

**Mads Stubgaard-Schmidt, 38 år.**

*Nuværende stilling: Regional Program Officer hos Innovationsfonden.*

Da Mads Stubgaard-Schmidt for nylig opsagde et godt job, han havde haft i knap syv år, var det vigtigt for ham at få afsluttet sine opgaver bedst muligt.

”Jeg havde fået lyst til ny inspiration, men jeg havde været rigtig glad for mit job og følte mig godt behandlet. Derfor ville jeg også gerne selv behandle virksomheden godt. Vi kommer også til at samarbejde igen, for min tidligere arbejdsplads er en tæt samarbejdspartner til Innovationsfonden, hvor jeg arbejder nu,” siger Mads Stubgaard-Schmidt.

Han fik god hjælp af ledelsen i Syddansk Innovation, hvor han var ansat som innovationschef. Hans daværende leder tog initiativ til flere samtaler med ham i hans sidste tid på jobbet. De havde en god og afslappet dialog, både om Mads’ motivation for at skifte job og om overdragelsen af hans

opgaver – i første omgang til kolleger og senere til en ny medarbejder.

”Jeg blev taget med på råd og involveret i, hvordan tingene kunne køre, når jeg var stoppet, og det var jeg glad for. Hele forløbet betyder, at jeg følte mig værdsat,” siger Mads Stubgaard-Schmidt. ■

**“Jeg kan sagtens forestille mig at vende tilbage på et senere tidspunkt, og det sagde jeg”**

Njal Gundersen



# Vi skal matche energien fra dansegulvet

Dj's skal allerhelst selv være vokset op med den musik, de spiller. Den filosofi følger dj'eren **Mads Lehnert**, når han parrer publikum med den helt rigtige dj.

Af Sebastian Stave Sjöberg  
Foto MusikDJ ApS



**H**an har gemt sig væk blandt stativer med bluser og T-shirts, da Djøfbladet møder ham i Magasin i København. Mads Lehnert ejer virksomheden MusikDJ, og et par tøjrækker herfra spiller én af hans freelancere i dag stemningsmusik, mens folk bladrer i skjorter og øjemåler bukser. Mads Lehnert går dog ikke over for at sige hej til dj'en med det samme.

"Når jeg er ude til et arrangement, hvor jeg har leveret dj, plejer jeg at stå og observere lidt, inden jeg viser, at jeg er her. Så ser jeg, hvilken vare jeg giver kunden. Om der eventuelt er noget, der kan forbedres. Hun gør det nu rigtig fint," siger Mads og nikker over mod kvinden, der styrer pulten.

Det vigtigste i Mads' verden er at have et godt produkt, så skal kunderne og salget nok følge efter, fortæller han efter at have hilst på dj'en. Da den nu 30-årige iværksætter startede som selvstændig dj tilbage i 2012, tog han selv ud og leverede produktet. Så vendte han vinylplader foran dansegulve i sene nattetimer sideløbende med, at han

læste en kandidat i Management of Creative Business Processes på CBS.

Efter studiet begyndte han at tænke i vækst og hyrede eksterne dj's ind, så han kunne have flere arrangementer på én gang. Da blev det vigtigt, at han kunne styre og strømline det, han solgte, så kunden blev sikret en god oplevelse.

"De dj's, jeg har ude, repræsenterer jo mig, og jeg kan jo ikke selv være til stede hver gang. Så det er virkelig vigtigt, de føler noget ansvar for at gøre det godt. Jeg

prøver på forskellige måder også at give dem en følelse af ejerskab til brandet," fortæller Mads.

Det gør han blandt andet ved at lave faglige arrangementer nogle gange om året for sine omkring 30 faste freelance-dj's. Senest var det en aften, hvor de snakkede om, hvad god lyd er, og hvor en lydtekniker fra DR holdt oplæg.

En anden procedure handler om at hyre den rette dj, og her ser Mads ofte på noget så simpelt som et nogenlunde match mellem dj og kundegruppe. Man skal nemlig helst have været til stede det år, et nummer udkom, for helt at forstå dets virkning på folk, mener han.

"Skejede folk helt ud til et nummer? Hørte man det fra åbne vinduer i gadebilledet? Man kan jo sagtens hente 80'er-kataloget, men hvis ikke man var der dengang, aner man heller ikke, hvilke følelser de forskellige numre vækker hos dem, der voksede op med musikken. Så kan det være svært at vide, hvornår man skal matche energien fra dansegulvet ved at sætte nummeret på," siger Mads.

Det er dog ikke kun på dansegulvet, at en dj skal være i sync med sit publikum. Tilbage i tøjafdelingen bevæger to drenge sig ned gennem midtergangen foran dj-pulten, mens den ene slår rytmen an med skosålerne. De fleste andre kunder har dog opmærksomheden begravet i tøj. Mads Lehnert forklarer:

"Omgivelser som dem her kan være svære for en dj at spille i. Man leverer baggrundsmusik til, at folk shopper. De skal ikke blive forstyrret af musikken, så her skal man kende sine begrænsninger og fx ikke begynde at skrue for meget op. Og så gerne spille noget lidt groovy, som dj'en spiller nu, hvor rytmen ligger lige over gåtempo – det er faktisk perfekt." ■

**? Hvad er det bedste ved at være dj?**

At entertaine folk og få en helvedes pose anerkendelse igen. Det er virkelig en god følelse, når man kører hjem lørdag nat fra et arrangement, er pænt smadret, men ved, at man har givet en kanonfed oplevelse til nogle mennesker på deres mærkedag.



**? Hvordan finder du frem til, hvilke numre du skal spille?**

"Kunderne laver en liste på 20-25 numre inden et arrangement, som de gerne vil have spillet. Så gennemgår jeg og dj'en, der skal ud at spille, listen med kunden, hvor vi sporer os ind på musikvalget. Måske stikker listen i for mange retninger, måske er der mange sang- eller artistvalg, som, vi ved, ikke fungerer optimalt på dansegulvet. Så kan vi med vores erfaring foreslå alternativer, som har bedre effekt."



**? Hvordan gik forretningen i 2016, og hvad er forventningerne for 2017?**

"Siden jeg startede op, er det kun gået fremad. Så sidste år var jeg oppe på at have 466 arrangementer og en omsætning på knap 2,25 millioner. I år er forventningen på cirka 3,5 millioner."

**? Er der nogen numre, der bare virker for alle målgrupper?**

"Ja. Dem, jeg lige kan komme på, er numre som Maroon 5 med *Moves like Jagger*, Bruno Mars med *Uptown Funk*, Eurythmics med *Sweet Dreams*, Rihanna med *We Found Love* og Daft Punk med *Get Lucky*. Og så går man altså aldrig galt i byen med Earth, Wind & Fire med *September*."



**"At entertaine folk og få en helvedes pose anerkendelse igen – det er en god følelse"**

# I STUDIET

Vi tager pulsen på livet som studerende. Har du idéer til, hvad vi skal skrive om, kan du kontakte os via [bladet@djoef.dk](mailto:bladet@djoef.dk)



David Berger læser Global Studies på RUC. Han stortrives med studielivet i Danmark – bl.a. fordi pensum giver mulighed for fordybelse.

# Kondomer og kanyler trak David til Danmark

Flere udlændinge tager videregående uddannelser i Danmark. En af dem er amerikanske **David Berger**, som vil blive og starte en karriere inden for udviklingsbistand, når kandidaten er i hus.

Af *Sebastian Stave Sjøberg* / Foto *Claus Bech*

**M**ange flere udlændinge end tidligere tager en videregående uddannelse i Danmark. Antallet er steget med 165 procent mellem 2005 og 2014, viser Danmarks Statistiks seneste opgørelse, og især samfundsvidenskabelige bachelor- og kandidatuddannelser hitter.

David Berger er fra Colorado i USA og læser nu en kandidat i Global Studies på RUC. I sit uddannelsesprogram kunne han vælge mellem seks europæiske universiteter og satte Danmark og RUC på sin ønskeseddel.

## **?** Hvorfor priorerede du Danmark højt?

"Min storebror har studeret her og bor her nu, og gennem ham har jeg dannet mig et temmelig positivt billede af landet. Min interesse og respekt for Danmark er også blevet pirret af, at jeg i tre år var frivillig for US Peace Corps i Zambia, og dér så jeg, hvordan mange ting, som gjorde en forskel i mit område, stammede fra Danmark. Der var fx nogle nødhjælpsspakker fra Danmark, der står særligt tydelige for mig."

## **?** Hvorfor gjorde nødhjælpsspakkerne indtryk?

"Fordi der i dem var det, vi skulle bruge for at kunne redde liv. Alt fra kondomer og kanyler til antibiotika og ormepiller. Når du står i den situation med meget jammerlighed, gør det

stort indtryk at åbne en kasse med 'Danmark' skrevet på siden og se, at der er pakket alle de her ting, som kan gøre en konkret forskel mellem liv og død. Det var effektiv branding af Danmark."

## **?** Og hvordan er det nu at studere her i Danmark?

"Jeg kan virkelig godt lide det. Det er meget anderledes end i USA, især læsemængden. I USA læste jeg 6-800 sider hver uge. Her læser vi betydeligt mindre."

## **?** Så du kan lide det, fordi du skal læse mindre?

"Man læser ikke lige så meget, men det, man læser, bruger man. Det er det, jeg kan lide. Vi diskuterer teorien og tilpasser den en praksis. I USA læste jeg for at kunne bestå eksamener og test."

## **?** Hvad er dine planer efter studiet?

"Jeg vil blive i Danmark og starte min karriere her inden for udviklingsbistand. Jeg fordyber mig også i dansk kultur og prøver, så godt jeg kan, at lære sproget. Det er vigtigt at respektere og integrere sig i sin værtskultur, synes jeg."

## **?** Har du ikke flere muligheder i USA?

"Der er faktisk mange muligheder inden for mit felt i Danmark. Du har FN-byen, Unicef-verdenslageret, Danida, Folkekirkens Nødhjælp og

mange flere. Og jeg har adgang til hele Europa med en stor diversitet i kulturer og idéer. Fx har det franske Red Barnet-kontor sikkert en anden kultur end det danske, og den mangfoldighed håber jeg at kunne udnytte. Og så har jeg fået enorm respekt for omsorgen, der er bygget ind i det danske system over for dem, der har mindre end andre. Det er sjældent og smukt og noget, jeg gerne vil bidrage til."

## **?** Vil du blive her på længere sigt?

"Jeg tør ikke planlægge langt ud i fremtiden, for jeg ved, at jeg næppe vil blive accepteret som dansk, ligegyldigt om jeg får dansk kone og børn. Mine børn kan nok blive danske, men jeg tror altid, jeg vil være udlænding, så det vil ikke nødvendigvis være attraktivt for mig. Men jeg håber, jeg tager fejl. Jeg er enormt glad for at være her. Jeg beundrer, hvad Danmark gør i verden og over for sin egen befolkning, så jeg glæder mig til at kunne give mit bidrag til det danske samfund." ■

**"Jeg vil næppe blive accepteret som dansk, selv om jeg får dansk kone og børn"**

# På universitetet bliver 12-tals-pigerne indhentet

Både i folkeskolen og på gymnasiet får pigerne flere 12-taller end drengene. Men på universiteterne bliver kønsforskellen udlignet. Alligevel bliver '12-tals-pige' ved med at være et skældsord.

Af Mads Matzon / Foto Gregers Tycho/Polfoto

Ordet '12-tals-pige' bliver brugt hyppigt i debatten om unge, køn og uddannelse, og det er sjældent positivt ment. Omvendt hører man ikke meget til '12-tals-dreng'.

Men hvordan kan det være? Får drengene og unge mænd ikke 12? Djøfbladet har undersøgt karakterfordelingen mellem kønnene for at finde et svar.

Tal fra Undervisningsministeriet viser, at pigerne både i folkeskolen og på gymnasiet høster klart flest 12-taller. Rundt regnet fik pigerne i 2016 tre 12-taller, for hver gang drengene fik to ved 9. klasse-eksamen i fag som dansk, matematik og engelsk. Blandt de nyudklækkede studenter i 2016 var fordelingen nogenlunde den samme, selv om drengene haler lidt ind på pigerne.

På universitetet ændrer det sig til gengæld. Det viser statistik, som Djøfbladet har indsamlet fra alle relevante uddannelsessteder undtagen Aalborg Universitet, der ikke kunne levere tal inden deadline.

Tallene viser en klar udjævning. På Københavns Universitet scorede mænd

på kandidatdelen af deres uddannelse et 12-tal 26,8 procent af de gange, de bestod en eksamen i studieåret 2015/2016. For kvinderne var tallet 25 procent.

En lignende tendens gør sig gældende på Aarhus Universitet, hvor de studerende på djøf-uddannelser havde samme fordeling af 12-taller uanset køn sidste år.

På RUC vender bøtten lidt, og her var 19,1 procent af kvindernes karakterer et 12-tal, hvorimod mænd kun scorede 12-taller i 16,3 procent af tilfældene. Også på SDU får kvinderne lidt oftere 12.

Det er dog stadig langt fra fordelingen på folkeskoler og gymnasier. Så hvorfor bliver kvinderne mere eller mindre indhentet, når de kommer på universitetet?

## Kønsidentitet bremser måske kvinder

Ingen af de eksperter, Djøfbladet har talt med, har kunnet give ét klart svar på, hvorfor karakterforskellene bliver udjævnet på universitetet. Hjerneforsker Troels W. Kjær fra Roskilde Universitets-hospital har en neurologisk delforklaring: "Hjernen er gennemsnitligt tidligere



Ved eksamen på universitetet - her i makroøkonomi på Aarhus Universitet - høster mænd lige så mange topkarakterer som kvinder.

færdigmodnet hos piger end hos drenge. Omkring halvandet til to år. Det sker typisk først i 20'erne, og det kunne være en del af forklaringen. Det er dog vigtigt at understrege, at forskellene mellem individerne er større end forskellene mellem kønnene," siger han.

Anne Maj Nielsen er lektor i pædagogisk psykologi på Aarhus Universitet. Hun mener, at kønsidentitet også kan spille en rolle for fordelingen af 12-taller mellem kønnene:

"Det ser ud til, at det simpelthen er nemmere for piger at leve op til kravene i skolen og samtidig blive opfattet som 'normale' - altså som 'rigtige piger'. Mange undersøgelser har vist, at maskulinitet er forbundet med selv at





## KVINDELIGE AMBITIONER PROVOKERER

Når begrebet **12-tals-pige** bliver brugt som et smædeord i uddannelsesdebatten – også om universiteterne, hvor mænd ellers har lige så høj sandsynlighed for at få 12 – hænger det ifølge professor i kommunikation på KU Mie Femø Nielsen sammen med, at mange bliver provokeret af ambitioner og præstationer. At pigerne står for skud, tyder på, at det er mest provokerende, hvis en pige er ambitiøs.

”Begrebet bliver brugt som et skældsord, selv om det egentlig er en rosværdig adfærd – nemlig at man præsterer til topkarakter. Det bliver brugt til at kritisere nogle for at være pæne og målrettede, men ikke særlig fantasifulde og selvstændige. Så det ligner en moderne version af ’pæne piger’,” siger hun.

### 7-trinsskalaen er problemet

Mie Femø Nielsen peger på 7-trinsskalaen som det egentlige problem, der ligger bag begrebet 12-tals-studerende.

”Undervisere bruger udtrykket til at udtrykke en frustration over studerende, der leverer præcis, hvad de skal – og ikke en dyt mere. De tegner ikke uden for stregerne og sætter ikke så mange spørgsmålstejn ved tingene. Den adfærd har jeg set igen og igen ved eksamensbordet,” fortæller hun og fortsætter:

”Men det handler ikke om piger. Det handler om den nye karakterskala, som belønner klar målopfyldelse. Så det, man kunne skælde ud over, er dem, der kigger nøje på, hvad der skal til for at få topkarakter, hvilket egentlig er en meget professionel adfærd. Det er jo ikke deres skyld, hvis selvstændighed og kreativitet ikke formuleres som mål i studieordningen. Omvendt er det meget frustrerende, når man ikke kan belønne studerende, piger såvel som drenge, der er selvstændige, visionære og leverer langt mere, end de skal. Dem kan vi jo også ’kun’ give 12.” ■

være med til at sætte præmisserne. Det kan betyde, at drenge i grundskolen og til dels også i gymnasiet tilkæmper sig en vis form for selvbestemmelsesrum ved at gøre lidt oprør mod reglerne. Og det giver ikke nødvendigvis høje karakterer.”

Hun understreger, at der selvfølgelig også er piger, der prioriterer byture højere end opgaveleveringer, og drenge, der gør det omvendte. Hun forklarer, at udviklingen vender, når eleverne nærmer sig afslutningen på gymnasiet og senere hen begynder på universitetet.

”I nogle ungdomsgrupper er det ikke nødvendigvis forbundet med at være en tiltrækkende kvinde, hvis man også er

den, der er klog og ofte ved bedst. Det vil sige, at de unge kvinder måske godt kan lade være med at insistere så meget på, at det er dem, der har de gode idéer.”

Samtidig har undersøgelser vist, at man på nogle universitetsuddannelser betragter maskuline tendenser til at udfordre de gængse regler og systemer som faglig kreativitet og derfor belønner dem.

### Høje adgangskrav presser kvinder

Lektor emerita i statistik og kønsforskning Inge Henningsen fra Københavns Universitet har et mere strukturelt bud på en forklaring: På fag, som især er populære blandt kvinder – fx medicin, psykologi og antropologi –

er der meget høje optagelseskra.

”Og det vil sige, at hvis kvinder vil have deres uddannelsesønsker opfyldt, er de nødt til at få bedre karakterer end mænd.”

Endelig kan den jævne fordeling af 12-taller på universitetet også skyldes, at det kun er de bedste studerende af begge køn, der går videre hertil fra gymnasiet. Det kunne underbygges af, at der fx på Københavns Universitet går 61 procent kvinder og 39 procent mænd, hvilket omtrent svarer til fordelingen af 12-taller mellem kønnene på gymnasiet.

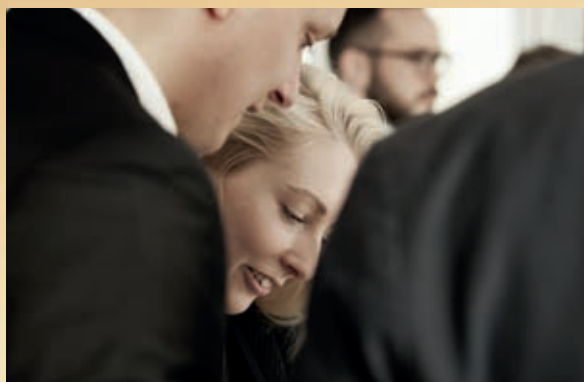
Og på den måde kan man sige, at universitetet ikke bare er en klub for 12-tals-pigerne, men også for 12-tals-drengene. ■



” Nogle gange er et fællesskab utroligt effektivt, når man vil pleje sine egne interesser.

*Morten Lihn Jørgensen,  
konsulent, Implement Consulting Group.  
Medlem af Djøf siden 2003.*

Du bliver bedre  
af at være sammen  
med andre, der er  
virkelig gode



Djøf består af 90.000 kompetente medlemmer, der kan berige hinanden. Derfor har du som medlem af Djøf et ekstra stærkt afsæt for din faglige udvikling.

Uanset om du er specialist, generalist eller leder, vil du altid finde et fællesskab i Djøf, som kan inspirere dig til den karriere og det arbejdsliv, du ønsker.



Netværk



Arrangementer



Mentorprogrammer



Kurser og uddannelser

---





# YDERPOLERNE GIVER LIVET VÆRDI

**Mik Strøyberg** har som iværksætter skabt store succeser og bor i dag i New York, hvor han er CEO i Lemonsqueeze. Mød manden, der ikke er drevet af penge, men frygten for ikke at udleve sit potentiale – og værdsætter både tæsk og succes.

Af Birgitte Borup / Foto Jonas Vandall

**E**ngang fulgte Mik Strøyberg strømmen. Stille og roligt duvede han af sted på karrierens bølgeskulp. Han arbejdede i Berlingskes salgsafdeling, samtidig med at han fik cand.merc.-uddannelsen i hus. Alt gik efter planen! Han fik eksamensbeviset, steg i graderne, blev supervisor, afdelingsleder, salgschef – og sådan kunne det sagtens være fortsat, indtil det sorte hår var blevet lige så gråt som en københavnsk regnvæjrsmændag.

”Vi bliver alle sammen taget af en strøm tidligt i livet, og den kommer ofte til at definere vores tilværelse. Men vi skal passe på, at strømmen ikke bliver så stærk, at den holder os fast. Det har jeg været meget bevidst om. Mange ender med kun at bruge en lille del af deres potentiale, fordi de for enhver pris vil blive i den hverdag, de har bygget op. Selv små forandringer som at flytte eller sælge bilen kommer til at virke skræmmende, og derfor forlader mange aldrig den hylde, de tilfældigvis er landet på,” siger Mik Strøyberg.



Det kræver kun en rundtur med blikket at konstatere, at understrømmen i hans eget liv har ændret retning adskillige gange siden tiden på Berlingske. Vi sidder på det store loft i Brooklyn, hvor Mik Strøyberg for fire år siden stiftede firmaet Lemonsqueeze, der hjælper europæiske virksomheder med at finde fodfæste på det enorme, amerikanske marked.

For nylig solgte han firmaet til amerikanske Knotel, men fortsætter som direktør for vækst og innovation i dét, der nu hedder Lemonsqueeze by Knotel. Han har desuden succeser som Sweetdeal og Issuu på CV'et, og i dag lever han af at rådgive andre om det, han med årene er blevet ekspert i: At finde en vej og overkomme de mange forhindringer, der uvægerligt dukker op, når man starter og udvider en virksomhed.

”Det ligger i min natur at være proaktiv, og det har man virkelig brug for som iværksætter. Man skal kunne løse alt, for der er ikke et stort apparat til at hjælpe. En del af min grundfilosofi er, at det ikke handler om, hvilke kort du får på hånden, men

hvordan du spiller dem. Det er dybest set det, jeg gør. Jeg lærer andre at spille deres kort rigtigt,” forklarer han.

### **Bange for at svigte sit potentiale**

Det kræver ikke mange minutters samtale med Mik Strøyberg, før det står klart, at han ser potentiale overalt. Både i forretninger, i andre mennesker og i sig selv – og hans mission i tilværelsen er at sikre, at det bliver udlevet. Det var også den drivkraft, der oprindeligt bragte ham til New York.

Dengang var han med til at starte Issuu, en internetplatform til magasiner, og ret hurtigt så han et stort potentiale i USA. Han øjnede chancen for at kombinere en vækstmulighed med sin egen drøm om at bo i *The Big Apple*, der for ham ikke kun står som det sværeste marked i verden, men også som det sted, hvor de største belønninger venter, hvis tingene lykkes.

I stedet for at henslæbe dagene med dagdrømme om Manhattans skyskrabere gik han i aktion. I løbet af få måneder lavede han en markedsanalyse, overbeviste sine samarbejdspartnere om idéens

holdbarhed, tog sin hustru under armen og flyttede til Brooklyn. Da han først var landet i USA, gik det igen stærkt, og et par år senere var Lemonsqueeze en realitet.

”Hvis der er noget, jeg gerne vil opnå, som er inden for min indflydelsessfære, så forfølger jeg det. Det opfatter jeg som mit ansvar, især over for mig selv. Jeg er mere bange for ikke at få udlevet mit potentiale end for at løbe en risiko. Hvis man negligerer ansvaret for at skabe noget, om det så bare er små miniprojekter, går man glip af store muligheder i tilværelsen. Som direktør og leder ser jeg meget tydeligt, hvilke medarbejdere der får mest ud af deres arbejdsliv. Det er dem, der selv tager initiativ og ikke venter på, at jeg dikterer, hvad de skal.”

*Hvorfor er der ikke flere, der griber mulighederne?*

”Heldigvis er der mange, der rent faktisk griber dem, fx menneskerne bag de 55 virksomheder, jeg efterhånden har hjulpet i gang i USA. Men jeg har også set utallige kolleger og medarbejdere, der ikke føler et naturligt ansvar. Mange har en meget fastlåst

Ro og retning fandt Mik Strøyberg for alvor, da han var blevet gift og flyttede med sin kone og lille søn til det pulserende New York.

følelse af, hvad de skal gøre. De får en løn og laver det, der er inden for deres ansvarsområde, og ikke mere end det, siger han og uddyber med et eksempel fra hverdagen:

”Forestil dig, at du er hjemme hos dig selv, og noget går i stykker. Det sørger du straks for at få repareret. Uden at tøve. Den tankegang udfolder de færreste på jobbet. I stedet bremser de fleste op, når de støder på en forhindring. Det er dybest set mentalitetsforskellen på en lønmodtager og en iværksætter. Som iværksætter ved man, at man skal finde en vej, når noget ikke virker, og det gør man så. Det er en filosofi, jeg prøver at overføre til mine medarbejdere. Det er ikke et spørgsmål, om man kan eller ikke kan. Det er et spørgsmål om hvordan!”

### Drømmen om 3X34

Mik Strøyberg ligner en mand, der har styr på det meste. Det cool kontorlandskab fortæller historien om danskeren, der tog til New York og skabte en succes på verdens hårdeste marked. Men når han taler, er det både med professionel autoritet og en insisteren på, at sværdet altid er tveægget. Der findes ikke en succes, der ikke koster en lille bid af sjælen. Han har oplevet lykkerusen, når en idé, der opstod en tilfældig eftermiddag, har udviklet sig til en millionvirksomhed, men han har også kæmpet med nedturene og de mentale lussinger, der følger med.

”Jeg møder ofte danskere, der gerne vil være iværksættere, fordi det lyder sjovt, og fordi de gerne vil prøve følelsen af at være sin egen herre. Men mange forstår ikke, at det er det modsatte, der sker. Når man selv tager kontrollen, mister man den også. Det er

meget hårdere, end hvis der stryger en fast løn ind på kontoen hver måned.”

*Savner du at være lønmodtager?*

”Ja da! Nogle gange ville jeg ønske, at jeg var bud hos 3X34 og kørte rundt med pakker, så jeg kunne sidde i min bil og høre P3 dagen lang, før jeg tog hjem til min familie klokken 17 og tændte havegrillen. Der findes ikke en iværksætter i denne verden, der ikke drømmer om at være lønmodtager en gang imellem. Det kan være svært at tage fri fra egne tanker og få ro i maven, og der er dage, hvor jeg går hjem og græder. Men når det går godt, kan jeg til gengæld slet ikke forstå, at nogen gider at være lønmodtagere.”

*Går du bogstaveligt talt hjem og græder?*

”Ja, det hænder. Både opture og nedture kommer altid i stimer. Jeg har dage, hvor alt går galt, og jeg mister kunder eller må skuffe folks forventninger, og jeg står altid selv i orkanens øje. Men bedst som jeg

får også lov at opleve noget vokse til ultimative succeser.”

### Trygheden har en bagside

De seneste år har den danske iværksætter haft fingrene i virksomheder fra utallige kulturer og samarbejdet med et væld af nationaliteter. Han har også set store forskelle i den motivation, der præger de forskellige folkefærd. Mens vi i Danmark ofte har den tilgang, at ’hvis det lykkes, er det flot, men hvis ikke, så går det nok alligevel’, så findes der i mindre privilegerede samfund en helt anden sult.

”Jeg oplever ofte, at folk fra andre lande, fx USA, er drevet af noget større end sig selv. De har en dyb passion, som de tænker på fra morgen til aften. Det er hele deres liv, og der er ikke noget, der hedder korte arbejdsdage eller badminton om tirsdagen,” konstaterer han.

Det er ikke, fordi Mik Strøyberg ikke

**“NOGLE GANGE VILLE JEG ØNSKE, JEG VAR BUD OG KUNNE SIDDE I MIN BIL OG HØRE P3 DAGEN LANG, FØR JEG TOG HJEM KL. 17 TIL HAVEGRILLEN”**

tænker: ’Nu er det slut, nu orker jeg ikke mere’, så kommer der måske en e-mail, der ændrer alting til det bedre. Fire timer senere sidder jeg derhjemme med et glas rødvin og synes, at det hele alligevel er okay. Der er nogle stærke yderpoler i mit liv, men det er dem, der giver min tilværelse værdi. Udsvingene er det modsatte af den flade linje, som jeg kunne have valgt at leve efter, hvor alt er meget forudsigeligt. Man får nogle tæsk som selvstændig, men man

elsker sit hjemland. Han understreger flere gange, at hans ærinde ikke er at nedgøre det danske arbejdsmarked, som i al sin velregulerethed danner en smuk modpol til den overlevelseskultur, han ser andre steder. Men trygheden har en bagside. Vi bliver opdraget til at dyrke forudsigelighed og pensionsordninger i en grad, så potentiale går tabt.

”Vi er alle sammen givet et potentiale. Hvis verden begyndte forfra, og der ikke var nogen arbejdspladser,

så ville vi finde noget at lave for at udfylde vores rolle, og vi ville være gode til noget forskelligt. Nogle ville begynde at bygge noget og leje det ud, andre ville begynde at lave mad, andre igen ville opfinde en måde at få maden ud til dem, der gik og byggede. Vi har en evne til at skabe, som ofte ikke udledes, fordi vi er for fastlåste og for bange for at flytte os.”

Når han fra USA betragter det danske overskudssamfund, ser han en lige linje fra konformitetens sti i arbejdslivet til vores udfoldelser i fritiden.

”Det er derfor, at så mange løber maraton eller gennemfører en ironman. Vi vil jo stadig gerne udforske os selv og skabe noget,” siger han.

### En almindelig dreng fra Vedbæk

Mik Strøyberg beskriver sig selv som en almindelig dreng fra Vedbæk, der har truffet nogle ualmindelige valg i tilværelsen. Hans opvækst tog afstikkere til bl.a. landsbyen Sulsted i Nordjylland, hvor han under weekendernes byture i Aalborg fik sin ration tæsk. De lokale rockertyper mente, at den flotte fyr med whiskybælte-sproget var lige frisk nok.

Da han kom tilbage til København og fik gang i karrieren, blev han kendt som den skævhjernede type, der turde drømme stort og kunne løfte enhver idéudvikling et stykke op over Janteloven. Men der var ikke meget mental ro over ham, da han iført Nike-sneakers og lækkert damevedhæng vandrede gennem sine 20'ere. Han fik

først for alvor retning på tilværelsen, da han for fire-fem år siden var blevet gift, havde fået en søn og var flyttet til New York. Her, hvor larmen er højest, har han paradoksalt nok fundet indre fred.

”Jeg brugte lang tid på at finde ud af, hvad mine grundværdier er. I dag er der tre ting, jeg altid navigerer efter: At kunne elske, at blive elsket og at kunne flytte mig. Når jeg træffer en beslutning, tænker jeg altid på, om

jeg fremmer mine muligheder for at dyrke kærligheden til mine nærmeste og for at være i konstant udvikling. De parametre er det eneste, der for alvor er vigtigt. Det gør, at jeg ikke længere tillægger uvæsentlige ting nogen vægt. Jeg går

ikke op i materielle goder, eller hvem der respekterer mig.”

*Hvordan har det ændret dit liv at få det på plads?*

”Tidligere gik jeg for meget op i andres mening. Folk skulle helst synes, at jeg var fed. I dag definerer jeg selv, hvad det gode liv er. Det er jeg ovenud taknemmelig for, at jeg har fundet ud af på et tidligt tidspunkt i tilværelsen – og ikke som 65-årig efter mit første hjerteanfald!”

Vi slutter med det spørgsmål, som for udlændingsdanskere er tæt på uundgåeligt.

”Om jeg flytter til Danmark igen engang? Måske. Hvis det er der, jeg bedst kan få opfyldt det, jeg ønsker mig. Sandheden er, at jeg ikke aner, hvad der kommer til at ske. Men jeg ved, at det altid vil være jagten på det

gode liv, der driver mig. Det er det, der skaber glæden. Ikke pengene.”

Mik Strøyberg rejser sig og bevæger sig ud i kontorlandskabet. Om lidt cykler han ned og henter sin søn i dagplejen. Hverdagslivet, som de fleste kender det, leves også her på den anden side af Atlanten. Men for Mik Strøyberg bliver rækken af hverdage aldrig til en strøm, han bevidstløst følger.

Han følger drømmen i stedet. Bevidst og målrettet. ■



## MIK STRØYBERG

- **2008** Cand.merc., CBS.
- **2010** Head of Consumer Sales og grundlægger af Sweetdeal, Berlingske.
- **2011** Director of Consumer Engagement and US Sales, Issuu.
- **2013** CEO og grundlægger af Lemonsqueeze, New York.
- Har en række tillidshverv på iværksætteruddannelser og i bestyrelser.
- 35 år. Gift med Marie-Louise og far til Ferdinand. Parret har boet i New York siden 2011 og venter en datter.





# Internettet er ikke spor gratis, selv om det ikke koster penge

Registrering og overvågning af vores færden på nettet gør os gennemsigtige som borgere, mens stater og store virksomheder bliver mere lukkede. Derfor må vi ifølge dataekspert **Pernille Tranberg** lære at yde digitalt selvforsvar.



Af Kristian Haug / Foto Jakob Eskildsen/Scanpix

**D**e fleste af os har endnu ikke opdaget, hvor høj en pris vi betaler for at være på internettet og bruge sociale medier eller diverse apps. Vores digitale adfærd bliver overvåget, og virksomhederne bruger dataene til at få mere viden om os – eller sælger dem videre til andre.

Derfor må vi ifølge Pernille Tranberg, der rådgiver om dataetik og har skrevet flere bøger om emnet, begynde at forstå, at vi ikke færdes omkostningsfrit på nettet eller sociale medier.

”Det er jo ikke gratis. Du betaler med dine data. Og du aner ikke, hvor meget du betaler. Du betaler med viden om din sundhed, din adfærd og dine holdninger,” siger Pernille Tranberg og fortsætter:

”Konsekvenserne er i yderste fald, at vi mister vores selvbestemmelse og dømmekraft og bliver manipuleret med.”

### Vi smider om os med data

I tv-serien 'Mad Men' er der et afsnit, hvor familien Draper er på picnic. Efter at de har tilbragt dagen i parken, ryster de tæppet med affald og lader det ligge. De går mod bilen og kører hjem helt uvidende om forureningens skadelige konsekvenser. Scenen tjener som en illustration på, hvordan vi forholder os til datasikkerhed i dag, mener Pernille Tranberg.

”For 30 år siden var mange bekymrede for miljøet, men få vidste,

hvad de selv kunne gøre. Siden er der sket rigtig meget med folks miljøbevidsthed og forbrugsvaner. Nu forurener vi med vores egne data og alle andres data. Vi befinder os i en tilsvarende situation, hvor mange er bekymrede over deres onlineliv, men ikke ved, hvad de skal gøre ved det,” forklarer hun.

Der bliver udviklet stadig mere såkaldt *privacy-tech* – tjenester og produkter, der beskytter privatlivet og beskytter din digitale identitet – men der er også en række ting, du selv kan gøre for at styrke dit digitale selvforsvar, som Tranberg kalder det. Se hendes tips i boksen på side 44.

### Potentiale i mange typer data

Fordi så meget af vores liv foregår digitalt, er det muligt for virksomheder og organisationer at indsamle meget viden om vores digitale adfærd. Dette kaldes også for big data, der dækker bredt over indsamling, opbevaring og analyse af enorme datamængder.

Spørgsmålet om værdien af big data afhænger af, hvor dataene ligger, og hvad de bruges til, betoner Pernille Tranberg:

”Ligger de hos WHO, som forsøger at stoppe sult rundt om i verden, eller hos Facebook, som vil gøre sine aktionærer rigere?”

Big datas helt store potentiale ligger i, at virksomheder kan optimere logistik og produktion. Vestas kan fx med ét klik placere vindmøller, hvilket før kunne tage halvandet år. Ligeledes forbedrer big data prognoserne for sygdomsudbrud i fattige lande.

Konsulentfirmaet McKinsey spår, at to tredjedele af væksten på big data bliver båret af alle andre data end

## “For 30 år siden var vi bekymrede for miljøet. Nu forurener vi med vores egne og alle andres data”

persondata såsom produktdata, vejr- og trafikdata.

”Selvfølgelig bliver de her data rigere af at blive beriget med persondata, men man skal bare huske, at der er så mange produktionsfordele i det her, hvor det ikke nødvendigvis har noget med persondata at gøre,” uddyber Pernille Tranberg.

### Privatliv bliver elitens privilegium

Der er imidlertid også en dystre bagside af big data-medaljen: Demokratiet kommer i fare.

”Hvis individer bliver helt gennemsigtige, så alle oplysninger om deres liv kan findes digitalt – sådan som det er ved at ske nu – så bliver individerne endnu svagere i demokratiet,” siger Pernille Tranberg.

Et velfungerende demokrati er kendetegnet ved, at de svage bliver beskyttet, mens de stærke og magtfulde – såvel stater som store virksomheder og organisationer – er gennemsigtige, så befolkningerne kan følge med i beslutningsprocesserne.

”I dag er der ved at ske det, at

Værdien af big data afhænger af, hvor disse data ligger, og hvad de bliver brugt til, påpeger Pernille Tranberg.

## Pernille Tranberg

- Uddannet akademiøkonom og siden journalist.
- Tidligere journalist på Politiken, chefredaktør på TÆNK og redaktionel udviklingschef på Berlingske.
- I dag uafhængig rådgiver i dataetik.
- Forfatter til en række bøger, senest 'Dataetik – den nye konkurrencefordel' (sammen med Gry Hasselbalch) fra 2016.



individene bliver gennemsgtige, mens dem med magten bliver mindre gennemsgtige. Det er en meget farlig demokratisk udvikling,” påpeger Pernille Tranberg.

Hun mener, at vi på mange måder er blevet forført af de store big data-virksomheder – som Facebook – uden at være opmærksomme på, hvordan de indsamler og bruger disse data om brugerne.

I sin bog 'Dataetik' peger hun på, at "privatlivet vil blive elitens". Mens højtuddannede og magtfulde vil være i stand til at betale sig til datasikkerhed, vil den brede befolkning få behov for at blive beskyttet af lovgivning, virksomhedspraksis og internationale standarder.

### **Pay as you behave**

I fremtiden kommer vi til at se mere af det, Pernille Tranberg kalder *pay as you behave*: Vores digitale adfærd kan få stor betydning for resten af vores liv.

Det ser man allerede, når kommuner fx bruger sociale medier til at følge med i borgernes liv. I december 2016 vakte det furore, da den sygemeldte Anita Bang Degn lagde et billede af sit hjemmebag på Facebook. Kommunen så billedet og mente – på baggrund af den øvrige sagsbehandling – at Degn kunne sættes op i tid i sit praktikforløb.

"Vi ved også, at mange forsikringsfirmaer bruger de sociale medier til at bekæmpe forsikringsvindler. Det er okay, når deres kunder forsøger at snyde – eksempelvis hvis en person har begået en kriminel handling og praler med det på Facebook. Folk er af en eller anden grund mere ærlige på sociale medier end over for forsikringselskaberne",

siger Pernille Tranberg.

"Men der er også gråzoner. Hvis en person uploader billeder af den ekstremesport, personen dyrker, så bruges denne viden af forsikringselskabet. Er du ung, rask og sund, så er du ok med den overvågning, for så kan du måske få en god præmie. Men hvor er solidaritetsprincippet i forsikringen så over for dem, der er for tykke, bevæger sig for lidt og måske ryger? *Pay as you behave*-tendensen vil placere mere skyld på den enkelte, og der vil ikke være hjælp til dem, 'der selv er ude om det'."

### **Dataetik bliver afgørende**

Pernille Tranberg er dog optimistisk omkring digitalisering, fordi fremtiden også byder på en anden – og mere positiv – tendens. Ifølge hende bliver

dataetiske virksomheder morgendagens vindere. De virksomheder, som formår at omstille sig digitalt og beskytte brugernes data, vil have en konkurrencefordel, forklarer hun.

*Kan man sige, at dataetik bliver det nye CSR?*

"Jeg tror, det bliver mere hardcore – forstået på den måde, at CSR er *nice-to-have*, mens datasikkerhed er *need-to-have*, og det bliver dataetik også," siger hun.

Danske politikere bør i højere grad være på forkant med udviklingen og fremme de dataetiske virksomheder, mener Pernille Tranberg. Hun er dog fortrøstningsfuld, idet flere danske politikere og andre lande som Frankrig og Tyskland er begyndt at tage spørgsmålet om dataetik alvorligt.

Politikerne skal også se sig selv i øjnene i forhold til deres egen brug af Facebook. For når politikere debatterer på Facebook, opfører de sig på grænsen til det uetiske, synes Pernille Tranberg.

"Hvis man eksempelvis tager en debat om flygtninge eller om sundhed, så kategoriseres deltagerne i debatten som eksempelvis fremmedfjendske eller usunde. Denne viden registreres af Facebook, som selv bruger disse data, eller andre får adgang til dem. Så med velmenende følsomme debattemner udstiller politikere brugerne, uden at de selv og debattens deltagere nok er helt klar over det," siger hun. ■

## 4 tips til digitalt selvforsvar

- ▶ Undgå at dele oplysninger om sundhed, økonomi, rejseplaner eller løberuter.
- ▶ Tal hverken grimt om chefen eller andre.
- ▶ Sørg for, at søgemaskiner ikke linker ind til din Facebook-profil.
- ▶ Benyt en falsk identitet på websites, du ikke har tillid til. Via siden fakenamgenerator.com kan du få en fiktiv identitet med adresse, cpr-nummer og endda kreditkortoplysninger.

Kilde: Pernille Tranberg

# JORDEN RUNDT

— GLOBALE NYHEDER —

Af Regner Hansen

## Uvished bremser global handel

Nok vokser handelen mellem verdens lande i omfang, men stigningstakten bliver mindre og mindre. I 2016 skrumpede væksten for femte år i træk, da verdenshandelen med varer steg med lidt over 1,0 procent. 2016-tallet skal sammenlignes med 2,0 procent i 2015 og 2,7 procent i 2014.

Verdensbanken vurderer i opgørelsen 'Global Trade Watch: Trade Developments 2016', at den svage vækst skyldes øget politisk uvished – især manglende klarhed om den økonomiske politik i Europa og USA.

"I en mere uvis atmosfære vil virksomheder måske udsætte investeringer og beslutninger om eksport, og forbrugere vil måske reducere forbruget. Truslen om, at handelsaftaler falder fra hinanden, hæmmer muligvis også væksten i handelen, fordi det giver politisk uvished," udtaler økonomerne.

Mens væksten i varehandelen falder, er væksten i den internationale handel med tjenesteydelser solid. ■



Foto Dmitry Kalinovsky Shutterstock

## Kina er bagud med skatte-inddrivelse

Skattesystemet er stadig ufuldstændigt i Kina, og denne mangel i den offentlige forvaltning er med til at øge produktionsomkostningerne og truer samtidig landets status som foretrukket vært for fremstillingsindustri. Det skriver det britiske magasin The Economist.

En nylig opgørelse fra det kinesiske skattevæsen viser, at Kina får skatter ind svarende til 30 procent af BNP. Dette ligger under, hvad både udviklede lande (42,8 procent i gennemsnit) og udviklingslande (33,4 procent i gennemsnit) præsterer.

Problemet i Kina synes at bunde i for meget fokus på indirekte skatter og en dårlig indretning af det direkte skattesystem, siger eksperter.

Det kinesiske styre er så småt ved at gøre noget ved sagen, bemærker The Economist. Momsen bliver sænket, og bestræbelserne på at inddrive direkte skatter fra smøllende borgere bliver optrappet. ■

## GREBET OM NETTET STRAMMES I AFRIKA

Afrikanske lande syd for Sahara har i stigende grad begrænset adgangen til internettet inden for de seneste to år. Det skriver dagbladet New York Times med henvisning til oplysninger fra forskere på området.

I Gambia og Gabon blev internettet blokeret midlertidigt i tiden omkring valg. Og i Den Demokratiske Republik Congo blev sociale medier lukket, da der var demonstrationer mod præsidentens forsøg på at forlænge sin tid i embedet. Regeringerne i afrikanske lande begrundes

indgreb med hensyn til nationens sikkerhed.

Forskere vurderer, at myndighedernes stramning af grebet om internettet skader de afrikanske landes økonomi. Internettet betyder efterhånden meget for samkvem inden for lande og på tværs af grænser, og de afrikanske lande er i øget omfang afhængige af handel via nettet.

Afrika er ikke alene om tendensen. Den amerikanske organisation Freedom



Foto Alekskopje Shutterstock

House, som overvåger presse- og informationsfrihed, vurderer, at friheden på internettet i verden som helhed mindskes. Antallet af blokeringer af internetadgangen blev fra 2015 til 2016 fordoblet i de undersøgte lande. ■

# DJØF BOLIGMARKED

## BOLIGER & FERIEBOLIGER

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.



### Lækker Sortehavsvilla

Tre plans villa, 250 m<sup>2</sup>, tre soveværelser, tre badeværelser, plads til 8 personer. 300 meter fra Sortehavet. Alt i hårde hvidevarer, spa, pool, sauna. Bordtennis, dart osv. i fællesrum. Skøn tagterrasse med udsigt til havet. Pengene rækker meget langt i Bulgarien. Strandbyen hedder Byala - mellem Varna og Burgas. Se mere på [www.byalasanvillage.weebly.com](http://www.byalasanvillage.weebly.com). Fra 5.000 kr. pr uge + rengøring. Kontakt: [nbconsult@me.com](mailto:nbconsult@me.com) Telefonnr.: 45934198

### Lille familie på tre søger bolig i hovedstadsområdet og Gentofte/Lyngby

Vi er en lille familie på 3 (to voksne og et barn på 2 år), som søger en bolig, +3-værelses, i hovedstadsområdet og Gentofte/Lyngby-området. Vi er begge i faste jobs hhv. som ergoterapeut og jurist i Justitsministeriet. Vi er ansvarsfulde mennesker og håber, at nogle har mulighed for at hjælpe os videre fra vores nuværende 2-værelses lejlighed. Kontakt: [lars\\_dahlggaard@hotmail.com](mailto:lars_dahlggaard@hotmail.com) Telefonnr.: 21920513

### Byttelejlighed 3V lige ved Kongens Have

Byttelejlighed på 79 m<sup>2</sup> i det fantastiske Nyboderkvarter. Der er 2 reelle værelser, 1 stue, stort badeværelse og køkken (åbent køkken). Vi kan desværre ikke blive her, da vi nu er 2 voksne og 2 små børn. Vi må bytte med andre lejeboliger. Vi er interesseret i Nyboderkvarteret, Østerbro, Hellerup, Frederiksberg, Virum og Kongens Lyngby. Kontakt: [liselid@gmail.com](mailto:liselid@gmail.com) Telefonnr.: 40227903

### Dejlig lejlighed i den smukke Abruzzo-region i Midtitalien sælges

I den lille by Spoltore kun 8-10 km. fra Pescara Lufthavn, hvortil der er direkte fly fra Københavns Lufthavn, ligger vores lejlighed, der indeholder dejligt spisekøkken, flot opholdsstue, rummeligt soveværelse med stort skab, børne/gæsteværelse, depotrum, 2 badeværelser og 2 altaner. Adgang til altaner fra samtlige rum undtagen badeværelser og depotrum. Til lejligheden hører endvidere garage og egen parkeringsplads på ejendommen. Sælges møbleret. Lejligheden ligger i nyere ejerlejlighedsbyggeri (2007-2008). Der er 9 lejligheder i bygningen. Alle øvrige er beboet som helårsboliger af italienske familier. Fra altanerne er der kilometerlang udsigt over oliven- og vinmarker til Pescara og Adriaterhavet. Lejligheden kan også ses på [casa-italia.dk](http://casa-italia.dk). Pris 155.000. Kontakt: [e\\_schoeller@yahoo.com](mailto:e_schoeller@yahoo.com) Telefonnr.: 29821176



### Stort sommerhus på smukke Møn

160m<sup>2</sup> toplækkert landhus med plads til 6. Stor have med udsigt til Høje Møn og Østersøen. Sydvendt badestrand. Flere terrasser. Alt i køkkenudstyr, havemøbler, grill mm. 2 soveværelser med dobbeltseng. 1 atelierværelse med to enkeltsenge. Trådløst internet, vaskemaskine, tv/dvd mm. Lejes ud i juni, juli og august. Kr. 5.000,- for den første uge - og 4.000,- for anden uge. Plus forbrug og rengøring. Se mere på [www.facebook.com/moenhus](http://www.facebook.com/moenhus). Kontakt: [morten@asbjornjensen.dk](mailto:morten@asbjornjensen.dk) Telefonnr.: 28263111



### Påskeski med udsigt til Mt. Blanc

Lej vores skønne skilejlighed med sydvendt altan med sol og bjergudsigt i påskeugen (uge 15). Udlejes uhørt billigt til 4.500 kr. Lejligheden ligger i Flaine i Frankrig 70 km fra Geneve. Der er 4 sovepladser, fitness, spa og pool område samt restaurant i bygningen. Nordvendte pister = snesikkerhed. Kontakt: [lisetherp@gmail.com](mailto:lisetherp@gmail.com) Telefonnr.: 24619333

### Lejlighed i uspoleret landsby ved Como-søens bred i Norditalien

Lejlighed med skøn udsigt over Como-søen til 4 personer med 2 store værelser, stue, balkon, nyistandsat køkken (2013) og badeværelse (2017) udlejes hele året. Omgivelserne indbyder til ture i bjergene, promenade langs søen, besøg på gourmetrestauranter, i italienske villaer og haver samt badning og sejlture på søen. Se mere på: [www.lakecomohomes.com/view/Nobiallo-Fronte-Lago.aspx](http://www.lakecomohomes.com/view/Nobiallo-Fronte-Lago.aspx). Kontakt [guldager-jorgensen@mail.dk](mailto:guldager-jorgensen@mail.dk) Telefonnr.: 60114375

# Fødselsdagen Forvandlede Fuldstændig Fordi Far Faldt.



**Du kan ikke planlægge dig ud af ulykker.  
Men du kan sørge for at være godt forberedt.**

Med vores ulykkesforsikring er du godt dækket ind, hvis du får varigt mén efter en ulykke. Vi hjælper med at sammensætte forsikringen, så den passer til din situation, og hvis uheldet er ude, står vi klar med hjælp og rådgivning, så du hurtigt kommer i gang igen.

**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)





International selskabsbeskatning er oppe i tiden. Multinationale selskabers skattebetalinger sætter både det danske og de internationale systemer under pres. OECD og G20-landene samarbejder om at dæmme op for international skattesnyd og forhindre virksomhederne i at flytte skattepligtige indtægter til skattelylande. Det vil grundlæggende ændre vores skattesystem,

forudser professor Anders Nørgaard Laursen fra Juridisk Institut på Aarhus Universitet.

Den almindelige borger har ofte svært ved at forstå, hvorfor store selskaber ikke betaler skat i Danmark. Diskussionen om fair beskatning fylder meget i den offentlige debat. Men kritikken er ofte forfejlet, mener Anders Nørgaard Laursen, for den efterlader det indtryk, at det er ekstremt let

at snyde i skat. Hvis betaling af skat bliver et moralsk spørgsmål, har vi ikke brug for skattelovgivningen. Der er behov for at se tingene i de rette proportioner, lyder skatteprofessorens argument. Han efterlyser større gennemsigtighed frem for flere regler, for der sker i forvejen konstant mange ændringer på skatteområdet.

# Skat skal ikke handle om moral

Multinationale selskabers skattesnyd presser skattesystemerne. OECD og G20-landene vil lukke hullerne med et fælles projekt, som vil få stor betydning, mener professor **Anders Nørgaard Laursen**. Diskussionen om fair beskatning ærgrer ham imidlertid. De selskaber, der overholder lovgivningen, skal ikke mødes med en moralsk løftet pegefinger.

Af Lone Schrøder Jeppesen / Foto Kåre Viemose

**S**kat er traditionelt et nationalt anliggende. Men i takt med at virksomheder bliver mere og mere globale, skal selskabsbeskatning i stigende grad ses fra et globalt perspektiv.

Multinationale selskaber nøjes ikke altid med at sende varer og ydelser over landegrænserne, men flytter også deres skattepligtige indtægter til lande med lavere eller ingen beskatning. Historier om skattely kom for alvor frem i offentligheden sidste år, efter at Panama-papirerne blev lækket fra advokatfirmaet Mossack Fonseca. De multinationale selskabers skattebetalinger presser det danske og de internationale skattesystemer. Det er en udfordring, som både OECD og G20-landene ser på med stor alvor.

OECD og G20 arbejder sammen om fællesprojektet BEPS (Base Erosion and Profit Shifting). Det skal dæmme

op for international skatteudnyttelse og begrænse virksomhederne i at spekulere i aggressiv international skatteplanlægning ved at placere skattepligtige indtægter i skattelylande.

## Nyt projekt er en revolution

BEPS-projektet har resulteret i en endelig pakke med handleplaner på 15 forskellige fokusområder. I november 2016 offentliggjorde OECD et multilateralt instrument, der skal sikre en effektiv implementering af BEPS-tiltagene. Instrumentet gør det muligt at ændre et stort antal eksisterende dobbeltbeskatningsoverenskomster landene imellem på én gang. På Aarhus Universitet følger professor på Juridisk Institut Anders Nørgaard Laursen udviklingen nøje. Han forsker i international skatteret og de tiltag, som skal holde styr på de multinationale selskabers skattebetalinger.

”Det er en kæmpe stor nyhed. Den måde, hvorpå man i ét hug vil implementere store dele af BEPS-projektet i et stort antal allerede eksisterende dobbeltbeskatningsoverenskomster, vil revolutionere reguleringen af grænseoverskridende skatteforhold mellem landene. Projektet får stor indflydelse på dansk og international skatteret i de kommende år,” siger han.

## Skattesager er dårlig presse

Den almindelige borger har ofte svært ved at forstå, hvorfor multinationale selskaber som McDonald's og Coca-Cola på lovlig vis ikke betaler skat i Danmark. Vi skal ifølge Anders Nørgaard Laursen huske på, at det kan der være mange rimelige grunde til. Hvis et selskab har foretaget store investeringer her i landet, giver det ret til skattemæssige afskrivninger. Derved kan selskaberne nedbringe den skattemæssige indkomst. >>



For lang størstedelen af de multinationale selskaber er det ikke nemt at snyde i skat, fastslår Anders Nørgaard Laursen.

Hans indtryk er, at virksomhederne er klar over risikoen ved at have en alt for aggressiv skattepolitik, for det er ikke særlig god presse at have en skattesag kørende. Men spørgsmålet om fair beskatning ærgrer skatteprofessoren.

”Hvis selskaberne kan redegøre for, at man har overholdt alle skattelovens regler til punkt og prikke, kan det godt irritere mig, når man i den offentlige debat hører politikere sige, at de skal betale en fair andel af skatten. Vi ender derhenne, hvor betaling af skat bliver et moralsk spørgsmål. Men hvis det er moral, der afgør

det, kunne man lige så godt ophæve skattelovgivningen,” påpeger han.

Megen kritik er overordnet set forfejlet, mener Anders Nørgaard Laursen. Diskussionen om fair beskatning efterlader det indtryk, at det er ekstremt let at snyde i skat. Og det er det ikke for langt størstedelen af de multinationale selskaber. Danmark har et af de mest fintmaskede værn mod skattesnyd, lyder hans begrundelse.

”Der sidder dygtige folk hos SKAT og i Skatteministeriet. Og langt de fleste rådgivere, revisorer og advokater går

meget op i, at tingene foregår korrekt inden for lovgivningens rammer. Derfor er det uretfærdigt, hvis man efterfølgende får at vide, at det ikke er fair – selv om lovgivningen er overholdt, og SKAT har accepteret de løsninger, som rådgiverne har anvist,”

siger han og tilføjer:

”Hvis politikerne ikke er tilfredse med den skattebetaling, som selskaberne inden for lovens rammer skal erlægge, kan de jo bare lave loven om.”

#### En dråbe i et stort hav

Set i det store perspektiv udgør selskabsskat herhjemme en lille andel af de samlede skattebetalinger. I

Danmark opkræves rundt regnet 1.000 mia. kroner i skatter, moms og afgifter om året. Til sammen betaler alle selskaber 50-60 mia. kroner årligt, hvilket svarer til fem til seks procent af det samlede skatteprovenu.

”Der er brug for at se tingene i de rette proportioner. Ifølge politikerne er de multinationale selskabers manglende skatteindbetalinger en bombe under velfærdssamfundet. Selvom 50-60 mia. kroner er mange penge, ville det jo ikke få den offentlige sektor til at dreje nøglen om, hvis

## “Politikerne må lave loven om, hvis de ikke er tilfredse med den skat, som selskaberne skal erlægge”

beløbet var endnu lavere. Når det drejer sig om selskabsskat, bruger vi som samfund uendeligt meget tid og rigtig mange mandetimer på at rådgive, indberette og kontrollere. Spørgsmålet er, om det er det værd,” siger Anders Nørgaard Laursen.

Han fremhæver endvidere, at det ikke kun må være selskabsskatten, der er en indikator for, om virksomheder bidrager positivt til samfundsokonomien eller ej. Selskaberne genererer omsætning, hvoraf der betales moms og afgifter, ligesom de udbetaler løn til medarbejdere, som der betales skat af. Disse indtægter går også ind i vores fælles husholdning.

Internationalt ligger Danmark midt i feltet med en selskabsskattesats på 22 procent. Det danske skatteniveau for selskaber er næppe en hindring for at tiltrække udenlandske investeringer. Selskaberne er derimod i højere grad optaget af, om de skatteregler, der gælder i dag, også gælder i morgen.

”Det synspunkt, som jeg hører fra virksomheder og rådgivere, er, at Danmark har et lidt for dynamisk skattesystem. De ønsker mere ro på i forhold til nye regler. Der sker ekstremt mange ændringer hele tiden. Bare det at holde sig ajour med reglerne, de mange afgørelser fra fx Landsskatteretten og Skatterådet og de mange domme på området, er krævende,” siger Anders Nørgaard Laursen.

#### Brug for international domstol

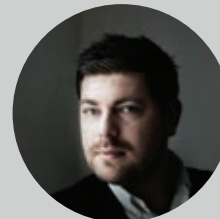
Verdenshandel er en fordel, men risikoen for at blive dobbeltbeskattet kan være en barriere for samhandel mellem nabolande. Personligt kunne

Anders Nørgaard Laursen ønske, at vi fik en international skattedomstol. Hvis en skatteyder i dag bliver udsat for dobbeltbeskatning, er det op til de to lande at løse problemet. Hvis landene ikke kan blive enige om, hvilket land der skal opkræve skatten, kan sagen gå i hårdknude til stor skade for den berørte skatteyder. I disse tilfælde vil det være en fordel at have en international domstol, der afgør sagen, mener han.

Anders Nørgaard Laursen efterlyser større gennemsigtighed frem for flere regler. Det er bl.a. noget af det, som BEPS-projektet beskæftiger sig med.

Senest til sommer skal landene tilslutte sig fællestraktaten i OECD's og G20-landenes BEPS-projekt. Målet er at modvirke skatteudnyttelse. Går alt som planlagt, får multinationale selskaber mindre spillerum for kunstigt at placere deres indtægter i lande med lav beskatning i fremtiden.

"Vi har fået en fælles traktat, men lige nu står vi i et vadested, for vi ved ikke helt endnu, hvad det ender ud med. Det bliver interessant at følge med i, hvilken effekt det kommer til at få i praksis," konkluderer Anders Nørgaard Laursen. ■



## ANDERS NØRGAARD LAURSEN

- 36 år.
- Professor, Juridisk Institut, Aarhus Universitet. Tiltrådt 1. december 2016.
- Underviser i skatteret og international skatteret.
- 2006 Cand.merc.jur. fra Aalborg Universitet.
- 2011 Ph.d., Handelshøjskolen, Aarhus Universitet.
- 2015 Cand.jur. fra Aalborg Universitet.

## STUDERENDE ER VILDE MED SKATTERET

Dansk og international skatteret er et fagområde, der hitter blandt de studerende på HA(jur.) og cand.merc.(jur.) ved Aarhus Universitet. På HA(jur.) er det over halvdelen af de studerende, der vælger skat som specialisering på uddannelsens tredje år. På denne linje er der fokus på analyse og løsning af virksomheders skatteretlige forhold og overvejelser om eksempelvis moms og told.

"Vi kan mærke, at der er kommet en kæmpe stor interesse for skat i de seneste år. Multinationale selskabers skattebetaling og internationale skatteforhold er oppe i tiden. Det er emner, som de unge er optaget af," siger professor Anders Nørgaard Laursen fra Juridisk Institut på Aarhus Universitet.

Han forklarer den voksende interesse med, at skat er et meget håndgribeligt fagområde, der vedrører os alle.

Fagligt er det ekstremt kompliceret. Skatteret bygger oven på andre juridiske discipliner. Det er et svært fagområde, der forudsætter, at man har et bredt kendskab til erhvervsøkonomi og lovgivning generelt. Og det er der en stor del af de studerende, som finder interessant.

Samtidig er det et dynamisk fagområde, hvor der hele tiden kommer nye afgørelser og ny lovgivning. Og stiler man efter et job i et af de store konsulenthuse – fx Deloitte, PwC, EY og KPMG – er der gode muligheder for at få en international karriere. Skat har desuden haft en stor bevågenhed og trukket store overskrifter i medierne. Det har også været med til at skærpe interessen. ■

## / LÆS MERE:

Jakob Bundgaard, Dennis Ramsdahl Jensen og Niels Winther-Sørensen (red.) (2015):

'Den evige udfordring – omgåelse og misbrug i skatteretten', Ex Tuto Publishing.

Jan Pedersen:

'Skatteflugt og skattely – et essay', Juristen 2014/5 s. 141-148.

Gregar Berg-Rolness (2016):

'SKATTEPARADISENE og den internasjonale selskapskatteretten', Gyldendal Juridisk, Oslo.

Frederik Zimmer:

'Skatteparadis – noen skatterettslige problemstillinger', Lov og rett: Norsk juridisk tidsskrift 2012 s. 220-239.

# BOGREOLEN



## Kunsten at tage ansvar på afstand

Hvordan agerer man, når man som leder skal få ting til at ske fjernt fra sit skrivebord i en velfærdssektor under opbrud? En ny bog leverer ingen skræddersyede løsninger, men masser af håndgribelig inspiration.



Af Birgitte Barkholt / Foto Lars Lindskov

**D**en offentlige sektor bevæger sig. De færreste ved helt præcist hvorhen, men alle kan nok blive enige om, at folkeskolerne, plejecentrene, skattevæsenet, sygehusene og uddannelserne er et andet sted i dag end for bare 10 år siden.

Vores opfattelse af velfærd har også flyttet sig. Tidligere kunne offentligt ansatte lange mere eller mindre standardiserede ydelser over disken. Nu er borgerne med stor selvfølge med til at designe ydelsen.

I den offentlige sektor er vi derfor mange, der er udfordret på vores hidtidige metoder, kompetencer og teknologi. Og toplederne må spørge sig selv, hvordan i alverden man fra rådhuset eller fra statslige kontorer kan lede på en måde, så andre føler sig set og inkluderet og hjulpet til at få et godt og sundt liv. Hvordan man på afstand kan tage ansvaret for alt det, der sker i mødet mellem andre mennesker.

Det giver Klaus Majgaard nogle bud på i sin nye bog. Og Majgaard er ikke en hr. hvem som helst. Han er tidligere topleder i stat og kommune og var indtil for nylig forsker i offentlig ledelse på CBS og underviser på MPG- og MBA-programmerne. Han har i en årrække beskæftiget sig med sammenhængen mellem styring og ledelse, og han synes aldrig at ligge på den lade side.

Han har mange udgivelser bag sig, og for et par år siden satte han den ledelsesmæssige dagsorden i Danmark med en bog om offentlig styring. Ifølge Majgaard ender meget offentlig styring som symbolske slag i luften. Det var der mange, som talte om for nogle år siden, og lur mig, om ikke mange i den kommende tid vil begynde at tale om lederes handlekraft. Det er svært at spå, men jeg vover pelsen:

Handlekraft bliver det nye sort inden for offentlig ledelse.

### Fire håndplukkede topledere

Handlekraft handler ikke om gennemslagskraft – om at få det sidste ord og trumfe viljer igennem. Majgaard definerer handlekraft som et engagement, der udøves af flere. Handlekraft viser man, hvis man forstår at mediere mellem de spændinger og paradokser, som er en del af dagens offentlige velfærdsproduktion, og derved gør handling mulig. Handlekraft er at skabe lige præcis de bevægelser, som fører til de rette handlinger. Ofte i en kontekst, som er under opbrud.

Majgaard har håndplukket fire topledere, som vi kommer tæt op. Det er et genialt greb. Det er fundamentalt spændende at høre om, hvordan Helene, Arne, Ulrich og Camilla griber deres forskellige udfordringer an. Om hvad de er rundet af,



### OM FORFATTEREN KLAUS MAJGAARD

Forstander på Askov Højskole og uddannet M.Sc., Public Administration, fra Roskilde Universitet. Har i over 20 år arbejdet med offentlig styring, bl.a. som kontorchef i Økonomistyrelsen, børne- og ungedirektør i Odense og kommunaldirektør i Furesø. Har i en årrække forsket på CBS og undervist på MPG-uddannelsen.

hvad der driver dem, og hvordan de forvalter politiske opdrag om at få ændringer til at ske.

De fire arbejder inden for skole-, ældre- og uddannelsesområdet, og deres afsæt og udfordringer er vidt forskellige. Ulrich skal i en trængt økonomisk situation vinde opbakning til en fælles vision. Helene skal sætte gang i en omfattende ændring af sin organisation – arbejds gange, strukturer, incitamenter. Arne forsøger at skabe veje for et tilbageløb, så praktiske erfaringer med implementering af en reform når tilbage til politikerne. Camilla vil løfte de nye professionsuddannelser ved at forstærke værdikæden mellem udviklingen af viden og den praksis, som leveres.

De fire ledere fortæller generøst om deres erfaringer og afliver effektivt enhver forestilling om, at topledere har styr på alt og svar på resten. De fægter sig frem. Fejler og fumler. Majgaard har løbende talt med og observeret de fire ledere i tre år, og han perspektiverer med bidrag fra et kæmpestort teoretisk bagkatalog.

Fortællingerne er rampen, hvorfra han formulerer sammenhængende teoretiske bud på, hvordan ledere kan udvikle og nuancere deres praksis som ledere af velfærdsforandringer. Med streg under *bud*.

Majgaard er nemlig for klog til at servere generiske løsninger. Men der er bud på, hvordan ledere kan håndtere det paradoks, at velfærd i dag skabes i en dialog mellem borgere og fagprofessionelle, og at der samtidig er en forventning om, at topledere kan styre det møde på afstand – langt fra plejecentre og folkeskoler.

### Slowfood til eftertanke

Bogen er indimellem spændende som en kriminalroman. Altså en af de mere komplicerede af slagsen, hvor man skal holde tungen lige i munden og af og til bladde tilbage og genlæse nogle afsnit. Majgaard kravler højt op på abstraktionsstigen. Han har det helt åbenlyst skønt deroppe i de højere luftlag, og de fire ledere fungerer som bogens anker. De er med til at holde ham nede ved jorden, hvor borgerne er, og hvor velfærden reelt skabes.

Man sluger ikke lige bogen i en mundfuld. Der skal arbejdes lidt for sagen. Den er som slowfood og simremad. Man skal skære det hele i stykker, gå lidt til og fra undervejs for så at komme tilbage og røre i gryden. Men så breder duften sig også i form af eftertanke over éns egen organisation og praksis. Jeg vil påstå, at de fleste læsere undervejs vil blive klogere, og at alle ledere – uanset niveau – kan spejle sig i de fire hovedpersoner og finde inspiration til alt det, som indimellem er svært i en offentlig sektor i bevægelse. ■

'Handlekraft i velfærdsledelse'

Af Klaus Majgaard, Hans Reitzels Forlag.

### OM ANMELDEREN

Birgitte Barkholt er kommunikationschef i Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune. Hun er cand.scient.pol. og har en tillægsuddannelse i journalistik samt en Executive Master i Corporate Communication.

### OMTALE



### Straffen før dommen er værst

Hvert år kommer tusindvis af danskere bag lås og slå, mens en retssag mod dem forberedes. Varetægtsfængslede er principielt uskyldige, så længe en domfældelse ikke har fastslået det modsatte. Alligevel lever de under en grad af frihedsberøvelse, der er langt mere indgribende end for fanger, der er blevet dømt. Kan en retsstat tillade det?

En ny bog præsenterer helt ny forskning om forholdene for varetægtsfængslede i Danmark. Resultaterne er bl.a. baseret på spørgeskemaundersøgelser og interviews med både indsatte og ansatte. I begge grupper er der en udbredt opfattelse af, at varetægtsfængslede er udsat for de hårdeste indespærringsvilkår i Danmark.

Bogen indledes med en historisk gennemgang af emnet, men beskæftiger sig ellers især med de konkrete vilkår for varetægtsfængslede i Danmark, herunder problemerne med de mange indsatte, der har psykiske lidelser. Afslutningsvis kommer de to forfattere med konkrete reformforslag på varetægtsområdet. ■

'Varetægtsfængsling – Danmarks hårdeste straf?'

Af Peter Scharff Smith og Janne Jakobsen, Djøf Forlag.

### OMTALE



### Lean kræver ledelse

Som forretningsfilosofi har Lean – princippet om at reducere eller eliminere alle arbejdsprocesser, der ikke skaber værdi for kunden – fået stor udbredelse i Danmark. Alligevel er udbyttet beskedent, mener Jan Grau Kristensen, forfatter til 'Vejen til succes med Lean'. For produktiviteten i danske virksomheder falder.

Årsagen er ifølge forfatteren, at den 'kulturtransformation', der er forudsætningen for succes, kræver mere end konsulenter med et indgående kendskab til værktøjerne. Lean skal være forankret i ledelsen for at blive accepteret og implementeret af medarbejderne, og det er derfor ledere, der skal drive processen.

Forfatteren har som tidligere HR- og Lean-chef været med til at udvikle og implementere over 30 Lean-ledelsesprojekter og siden som konsulent rådgivet virksomheder, der vil lykkes med Lean. Alle begivenheder og resultater, der skildres, stammer fra virkeligheden. Bogen henvender sig primært til dem, der har ansvaret for Lean i både offentlige og private organisationer. ■

'Vejen til at lykkes med Lean'

Af Jan Grau Kristensen, Dansk Psykologisk Forlag.

# I KOMMENTAR

## Paradokser uden ledelse er ikke paradoksledelse

I Djøfbladet nr. 3/2017 fremsatte Hanne Feldthus den påstand, at "Paradoksledelse er den direkte vej til helvede".

Feldthus' dommedagsportræt forveksler imidlertid paradoksledelse med paradokser. Hendes udlægning tager slet og ret ledelse ud af paradokserne. Tilbage står kun de handlingslammende paradokser. Det ligger mig derfor på sinde at klargøre misforståelsen nærmere, så det reelle problem står frem.

Hanne Feldthus nævner et par eksempler: Det første er en organisation, der af ledelsen får at vide, at de skal bespare 15 procent og samtidig øge omsætningen med 10 procent. Hun problematiserer forståeligt nok dette. Som fødselslæge på Rigshospitalet, Morten Hedegaard, gjorde opmærksom på i november 2016, da han forlod sit job, er det umuligt at blive ved med at lave mere for mindre. Mere-for-mindre er et paralyserende paradoks. Eller det er en lortesituation, som Malene Friis Andersen for nylig betegtede det på en stresskonference.

Feldthus anvender et andet eksempel på lederadfærd, der fører fluks til helvede: "Når en medarbejder gør opmærksom på, at hun har problemer med at klare sine nuværende sager på en forsvarlig måde, er beskeden blot: 'Du skal huske at passe på dig selv.' Hvorefter bunken af mapper lander tungt på bordet." I dette eksempel er der igen rigtig nok tale om et paradoks, eller om paradoksal kommunikation, hvor en medarbejder beordres til både at løse bunken af opgaver og passe på sig selv.

Igen en umulig (lor)tesituation. Det er jeg enig i.

Misforståelsen består imidlertid i, at Hanne Feldthus er af den opfattelse, at ovenstående er eksempler på paradoksledelse. Altså at paradoksledelse består i at pege på "lor)ten" og give den til medarbejderne. Men det er netop paradokser uden ledelse. Det er ikke paradoksledelse.

Hvis Feldthus fjernede ordet ledelse, var vi mere på linje. Men det er en fejlslutning at kritisere paradoksledelse på baggrund af eksempler, hvor paradokser kastes vilkårligt på medarbejderne. En ledelse, som udelukkende peger på, at det er et vilkår, at medarbejderne

skal lave mere for mindre, fralægger sig jo ledelse af paradokset. Det fjerner naturligvis ikke lor)ten at identificere den og slet ikke at krydre det med krav om, at medarbejderne skal tænke kreativt. Det er altså paradokser, der ikke tages ledelse på, som Hanne Feldthus beskriver. Det er en frasigelse af ledelsesopgaven og abdicering fra ledelsesansvaret.

Paradoksledelse handler om det modsatte. Om at gå ind i og konfrontere det paradoksale og det umulige. Ikke at give lor)ten videre, men at tage ansvar for den. For nu at tage Feldthaus' eget eksempel: Hvis der skal skabes 10 procent vækst og 15 procent besparelse, er det ledelsens opgave at vurdere, hvad der ikke skal gås på kompromis med, og hvad organisationen må vende ryggen til for at blive handlekraftige midt i det umulige.

God ledelse er altså ikke blot at pege på paradokset som vilkår og så ønske medarbejderne held og lykke med at "knække koden" – det er at hjælpe medarbejderne med at vægte mellem to tilsyneladende gensidigt udelukkende krav – og tage ansvaret for denne vægtning. Hanne Feldthus taler om ledere, som ikke leder – men sender paradokserne videre. Vejen til helvede er ikke paradoksledelse – det er paradokser uden ledelse. ■

### "Paradoksledelse handler om ikke at give lor)ten videre, men at tage ansvar for den"



AF LOTTE LÜSCHER

erhvervspsykolog, ph.d. i ledelse, indehaver af Clavis Erhvervspsykologi



# Vågn nu op, Djøf!

**C**irka 1.500 engelske embedsmænd må forlade deres arbejde i EU, når forhandlingerne om Brexit slutter om nogle år.

De skal naturligvis som hovedregel erstattes. De kan erstattes af rumænere, italienere, portugisere eller af danske embedsmænd. Når der skal laves nye oplæg til diverse EU-tiltag i den europæiske integrationsproces, er det vigtigt, at danske værdier er synlige eller indarbejdet heri.

Jeg sendte i marts 2016 et indlæg til Djøfbladet om at komme i arbejdstøjet for at sikre så mange danske djøfere som muligt ansættelse i EU i den forbindelse (Djøfbladet nr. 6/2016).

Der kom ingen reaktion fra forbundet herom. Højest en lille artikel, hvor en dansk EU-kontorchef forsøgte at tale problemet/muligheden væk.

Men lige så sikkert det var, at englænderne ville stemme sig ud af EU, lige så sikkert er det, at franskmændene vil følge dem til dørs og sikre sig, at de kommer helt ud.

For at sikre flere danske ansatte i EU bør Djøf derfor tage kontakt til sin statslige arbejdsgivermodpart med et forslag om i fællesskab at udvikle et efteruddannelseskursus, der kan medvirke til, at flere unge djøf-kandidater søger ansættelse i EU, og at flere af disse kandidater består udvælgelsesprøven, som er forudsætningen for at komme i betragtning til en EU-ansættelse.

Den statslige arbejdsgiver bør medvirke til finansieringen af efteruddannelseskurset samt medvirke til at sikre det faglige niveau på en standard, der sikrer målopfyldelse. Efterfølgende bør Djøf promovere kurset og muligheden over for sine

medlemmer, eksempelvis i Djøfbladet.

Der er behov for at smede, mens jernet er varmt. Det er nu, muligheden er der. ■

*Med venlig hilsen  
Henrik Schilder  
Cand.scient.pol. et phil.*



## Djøf har været i gang i årevis

Henrik Schilder opfordrer

Djøf til at vågne op og smede, mens jernet er varmt i forhold til at få flere danskere til Bruxelles som en del af embedsværket.

Det korte svar er, at vi er vågne og har smedet på livet løs gennem en årrække, i øvrigt i et fortrinligt parløb med Udenrigsministeriet. Konkret udbyder vi i samarbejde med Udenrigsministeriet og ENA et træningsforløb i Bruxelles og København. Forløbet er specielt udviklet til netop forberedelse af EU's adgangsprøver.

Derudover fortsætter vi med at samle medlemmer til debat og informationsmøder om arbejdet i EU og andre internationale institutioner.

Det gør vi, fordi det er uhyre vigtigt, at Danmark er godt og dygtigt repræsenteret i EU, ikke mindst i lyset af de bevægelser og spændinger, der opstår både i og uden for EU. ■

*Med venlig hilsen  
Britta Borch Egevang  
direktør for Job & Karriere i Djøf*

Læs mere om det særlige træningsforløb på side 14.



## Bliver du snydt for djøfbladet?

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

# NYT JOB

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

## OFFENTLIGE

### Anders Peder Lysholm Hansen

Merc.  
**Fra** Aalborg Universitet, Det Teknisk-Naturvidenskabelige Fakultet  
**Til** Specialkonsulent Aalborg Universitet, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet

### Annette Rahbek Markussen

Oecon.  
**Fra** Københavns Universitet, Fællesadministration  
**Til** Budgetchef Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler for Arkitektur, Design og Konservering

### Betina Munkebak Hansen

Bachelor (økonomi)  
**Fra** Jobsøgende  
**Til** Fuldmægtig SKAT

### Bo Møller

Scient.pol.  
**Fra** Fødevarestyrelsen  
**Til** Chefkonsulent Lægemiddelstyrelsen

### Charlotte Falk Andersen

Scient.soc.  
**Fra** Region Hovedstaden, Center for Sundhed  
**Til** Specialkonsulent Region Sjælland, Psykiatri

### Christian Dybro

Oecon.  
**Fra** HMN Naturgas  
**Til** Specialkonsulent Energi-, Forsynings- og Klimaministeriet

### Christian Svinth-Johansen

Scient.pol.  
**Fra** Jobsøgende  
**Til** Koordinator Sundhedsdatastyrelsen

### Dorte Grinderslev

Scient.oecon.  
**Fra** Klimarådet  
**Til** Chefkonsulent De Økonomiske Råd

### Freja Ludmilla Fischer-Møller

Scient.pol.  
**Fra** Københavns Kommune, Økonomiforvaltningen  
**Til** Økonomisk konsulent Lyngby-Taarbæk Kommune

### Hanna Bredtoft Gregersen

Komb.  
**Fra** Region Sjælland, Psykiatri  
**Til** Projektleder Ballerup Kommune

### Hanna Müller

Oecon.  
**Fra** Syddansk Universitet (Stuedsted)  
**Til** Fuldmægtig SKAT

### Jacob Friis

HA-Jur.  
**Fra** Aarhus Universitet (Stuedsted)  
**Til** Fuldmægtig Styrelsen for Patientsikkerhed

### Jens Bald

Scient.pol.  
**Fra** Vejdirektoratet  
**Til** It-chef Naviar

### Jesper Rune Koch Holm

Jura  
**Fra** Københavns Politi  
**Til** Anklager Rigsadvokaturen

### Jesper Schnoor Bendtsen

Scient.pol.  
**Fra** Grundfos Holding  
**Til** Asset Manager Aarhus Kommune, Borgmesterens Afdeling

### Karen Bagger

Scient.pol.  
**Fra** Frederiksberg Kommune  
**Til** Sekretariatsleder Gribskov Kommune

### Louise Lund Henneberg

Scient.pol.  
**Fra** Aarhus Universitet (Stuedsted)  
**Til** Fuldmægtig Udenrigsministeriet

### Lykke Guldbrandt

Scient.pol.  
**Fra** Styrelsen for Vand- og Naturforvaltning  
**Til** Funktionsleder Miljøstyrelsen

### Martin Dyhl-Kristoffersen

Jura  
**Fra** SKAT  
**Til** Fuldmægtig Folketingets Ombudsmand

### Michael Herborn

Jura  
**Fra** SDU, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet  
**Til** Fuldmægtig Spillemyndigheden

### Natasja Bülow Hansen

Ling.merc.  
**Fra** Jobsøgende  
**Til** Administrativ konsulent Professionshøjskolen Metropol

### Niels Jespersen

Scient.oecon.  
**Fra** Rigspolitiet  
**Til** CIO Copenhagen Business School

### Sofie Nygaard Mikkelsen

Jura  
**Fra** Civilstyrelsen  
**Til** Fuldmægtig Søfartsstyrelsen

## PRIVATE

### André Schultz Christensen

Scient.pol.  
**Fra** Erhvervsministeriet Departementet  
**Til** Specialattaché Danmarks Faste Repræsentation ved EU

### Anne Sender Mehl

Jura  
**Fra** TVC Advokatfirma  
**Til** Advokat Hulgaard Advokater

### Anne Tidemand-Dal

Jura  
**Fra** Jobsøgende  
**Til** Advokatfuldmægtig KOMPLEXT, Løth Pedersen Advokater



**Ann-Marie Yrsa Eghave**

Master  
**Fra** HK / Danmark  
**Til** Leder  
 S/I Haracopos Minde

**Clotilde Sofie Winther**

Ling.merc.  
**Fra** GoAppified  
**Til** Marketing Coordinator  
 Atlantic Link

**Eskil Welan**

Scient.pol.  
**Fra** Jobsøgende  
**Til** Udviklingskonsulent  
 Fase 2

**Ferass Hamade**

Merc.aud.  
**Fra** Deloitte  
**Til** Statsautoriseret revisor,  
 Director  
 PricewaterhouseCoopers

**Kasper Ahlefeldt Andersen**

Merc.  
**Fra** Pro bana Business School  
**Til** Analysekonsulent  
 AudienceProject

**Minna Julie Kolte**

Mag.  
**Fra** Maersk Line  
**Til** Business  
 Transformation Partner  
 Rambøll Gruppen

**Nadja Frederiksen**

Folkesundhedsvidenskab  
**Fra** Grønlands Selvstyre  
**Til** Projektleder  
 Nordens Velfærdscenter

**Nicolai Skafte**

Soc.  
**Fra** Dansk Flygtningehjælp  
**Til** Blue Book Trainee  
 Europa-Kommissionen

**Peter Harpsøe Engel**

Techn.soc.  
**Fra** Fonden Dansk Standard  
**Til** CSR-chef  
 Dansk Retursystem

**Peter Stolt**

Adm.pol.  
**Fra** Københavns Universitet,  
 Fællesadministration  
**Til** Programme Director  
 CBS Executive Fonden

**Ruth Alexandra Caddock Hansen**

Udenlandsk uddannelse  
**Fra** Smith Knudsen advokataktieselskab  
**Til** Advokat  
 Universadvokater

**Søren Rasmussen**

Anden uddannelse  
**Fra** NIRAS  
**Til** Controller  
 Sex & Samfund

**Søren Vesterager Pedersen**

Merc.kom.  
**Fra** Jobsøgende  
**Til** Marketingkoordinator  
 Pack Tech

**Tenna Clara Børsting Christiansen**

Folkesundhedsvidenskab  
**Fra** Fredensborg Kommune  
**Til** Projektleder  
 Kræftens Bekæmpelse

**Thomas Bloch-Nielsen**

Merc.  
**Fra** ProActive  
**Til** Business Intelligence-konsulent  
 BIWise

**PRIVATE/HALVOFF. INST.****Kristian Bang Siemsen Jensen**

Polit.  
**Fra** GN Hearing  
**Til** Forretningskonsulent  
 Sundhed.dk

**Torben Juhl Andersen**

Jura  
**Fra** Energistyrelsen  
**Til** Jurist  
 Frederiksberg Forsyning

# djøfbladet.dk



## Deltag i debatten



Tænk længere

Forsikring er værd at gøre ordentligt

# CODAN

## Først får du et Forsikringstjek. Så får du op til **32% rabat.**

Livet ændrer sig løbende. Og det samme gør dine forsikringsbehov. Måske er du flyttet, blevet gift, fået børn, skiftet job eller stoppet på arbejdsmarkedet. Og hvilken indflydelse har det så på dine forsikringer? Få et Forsikringstjek, og lad os tage snakken. Som medlem af Djøf får du op til 32 % rabat på dine forsikringer.

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

Kun for Djøf-medlemmer

03.17. Codan Forsikring A/S, CVR 1052 9638. Se betingelserne på [codan.dk](http://codan.dk).

# Cheftræner for unge internet-idoler

Unge talenter gør det til en indbringende forretning at lave videoer hjemme fra værelset. Som ny talentchef hos bureauet Splay hjælper **Martin Hell** de største danske Youtube-stjerner med at blive endnu større.

Af *Sebastian Stave Sjöberg* / Foto *Lars Bahl*

**D**anske youtubere har i flere år hyret agenter til at hjælpe sig med at frisere deres personlige brand – og tjene endnu mere. De største stjerner tjener så godt på reklamer, sponsorer og events, at de kan leve af det. En af de agenter, de unge digitale talenter henvender sig til, er djøferen Martin Hell, der i januar blev ny Head of Talent i Youtube-netværket Splay.

## ? Hvad laver du som Head of Talent?

”Jeg har den direkte kontakt til talenterne og er en slags spillende træner. Jeg laver alt fra at tale om følelser med dem til at repræsentere dem i kundemødet, og jeg og mine talentmanagere er med hele vejen fra idéudvikling over at tale med samarbejdspartnere til at køre en idé i mål. Det kan være alt muligt – ikke kun Youtube eller andre sociale medier. Mange af talenterne holder også foredrag, udgiver bøger, laver make-up-serier, designer tøj, udgiver musik og meget mere.”

## ? I hjælper dem vel også med at tjene penge?

”Ja, vi forhandler bl.a. samarbejds- og sponsoraftaler hjem. Men fx i en Youtube-video vil du altid tydeligt kunne se, at den er sponsoreret af et brand. Det bliver sagt og skrevet i starten. Sponsor-brandet må heller ikke bare bestemme over eller ændre i indholdet. Det skal være helt op til talentet, for ellers ryger autenticiteten. Og så er det vigtigt, at det hele ikke må gå op i penge. Min fornemste opgave er stadig at sikre, at talenterne går i en retning, de selv og deres

forældre står inde for, og som peger ind i deres brand. Der er også tilbud, vi siger nej til, selv om de kan være godt betalt.”

## ? Så forældrene er også inde over?

”Rigtig meget. Tag én som Naja Münster. Hun er otte år og den yngste, vi har tilknyttet. Vi snakker aldrig med hende, uden at forældrene er inde over. Jo ældre talentet er, desto mere har de selvfølgelig selv at sige i forhold til, hvilken retning de vil gå. Men ultimativt er det forældrene, der bestemmer, når de er under 18.”

## ? Hvad vidste du om Youtube-universet, inden du startede?

”Lidt, men ikke nok. Jeg er 28 og del af den aldersgruppe, der er for gammel til at være vokset op med fænomenet og for ung til at have børn, der er inde i det. Inden jeg blev ansat, har jeg vel brugt en 100 timer på at se Youtube-videoer, Snapchats og Instagram- og Facebook-posts for at opdatere mig på tendenserne og på, hvad de forskellige stjerner går op i.”

## ? Kan du bruge din uddannelse i jobbet?

”Ja, der er meget, som er spot on i forhold til min uddannelse. Der er økonomi- og jura-delen, og så fokuserede overbygningen også på ledelse af kreative mennesker. Min udfordring er at holde balancen mellem at tale forretningsaspekter med talentet, samtidig med at man ikke dræber kreativiteten eller lysten til at afprøve nye idéer.” ■



MARTIN HELL

- 2015 Cand.soc. i management of creative business processes.
- 2015-16 Chief Project Manager i Stella Polaris.
- 2016-2017 Event & Activation Manager i Vice.
- 2017 Head of Talent i Splay.



Den yngste youtuber i Martin Hells stald er kun otte år. Han inddrager dog altid børnenes forældre.

# Velkommen til Djøf Forum 2017

Kom til årets største medlemsarrangement, hvor internationale aktører sætter fokus på aktuelle globale strømninger – i år om postfakta og populisme.

Hvilken ny demokratisk virkelighed er vi vågnet op til efter Brexit og præsident Trumps valgsejr? Skaber den nye postfaktuelle tid grobund for populismens fremmarch? Eller er det netop en sejr for demokratiet, at den menige borger gennem valgdeltagelse bryder elitens monopol på magt? Hvordan stiller det os som europæere med et EU i modvind og en række bevægelser, der ønsker at styrke nationalstaterne?

På Djøf Forum kan du opleve fire skarpe iagttagere af verdens politiske og samfundsmæssige udvikling. De vil fra hver deres ståsted nuancere og udfordre vores gængse forestilling om fremtiden som europæere og verdensborgere.

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

27. april kl. 16.00-22 i Øksnehallen, København  
Se mere, og tilmeld dig på [djoef.dk/forum2017](http://djoef.dk/forum2017)

Obs.: Dørene åbner kl. 16, og programmet starter kl. 16.30  
En del af arrangementet foregår på engelsk

## Marlene Wind ►

Professor i statskundskab og EU-ekspert  
Få indsigt i, hvor robust hele EU-projektet er i forhold til den stigende populisme i Europa, og hvilken betydning præsident Trump har for forholdet mellem EU og USA.



## Marco Vicenzino ►

Geopolitisk ekspert fra Georgetown University Law Center  
Få et overblik over præsident Trumps første 100 dage i præsidentembedet og forventningerne til den resterende del af præsidentperioden.



## Alastair Campbell ►

Strategisk rådgiver, forfatter og tidligere spindoktor for Tony Blair  
Hør, hvad der ledte frem til Brexit, og hvad de etablerede partier bør gøre for at genvinde befolkningens tillid.



## Mads Vestergaard ►

Forsker ved Center for Information and Bubble Studies (CIBS), Københavns Universitet  
Hvad karakteriserer det postfaktuelle samfund, og hvilke konsekvenser har det for vores demokrati?



Foto: Cambridge Jones

## Repræsentantskabsmøder 2017

Den 27. april holder Djøf repræsentantskabsmøder i DGI-byen i København. Som medlem er du velkommen til at overvære mødet i Djøfs repræsentantskab og i din egen delforening.

### Tidspunkterne for repræsentantskabsmøderne:

Kl. 13.30 Djøfs repræsentantskab  
Møde i delforeningerne:  
Kl. 10.00 Djøf Offentlig  
Kl. 10.00 Djøf Privat  
Kl. 10.00 Djøf Studerende  
Kl. 10.00 Offentlige Chefer  
Kl. 11.00 Pensionistforeningen  
Kl. 12.15 Djøf Advokat

Find flere oplysninger, og tilmeld dig på [djoef.dk/repmoeder](http://djoef.dk/repmoeder)

Efter møderne går mange videre til Djøf Forum i Øksnehallen.

– se omtale øverst på siden.

## Fremtidens offentlige organisering

Vær med, når NAF og Djøf sætter en række stærke profiler fra den offentlige sektor i stævne for at debattere, hvordan vi organiserer fremtidens offentlige sektor optimalt. Mød departementschef Sophus Garfiel, kommunaldirektør Stine Johansen, professor (MSO) Ole Helby Petersen og professor Peter Bjerre Mortensen.

30. marts kl. 17-20, København  
Se mere, og tilmeld dig på [djoef.dk/debat](http://djoef.dk/debat)

## Bliv klar til adgangsprøven til EU

De fleste job i EU kræver, at du består en adgangsprøve, den såkaldte concours. Djøf og Udenrigsministeriet tilbyder nu et træningsforløb, der gør dig klar til første del af concoursen (stoppøven). Forløbet finder sted i perioden marts-maj 2017 i København og Bruxelles, og du skal være bachelor inden 31. juli for at kunne deltage.

Læs mere, og søg om en plads på [djoef.dk/stoppoeve](http://djoef.dk/stoppoeve)



## Arrangementer og workshops til dig

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

**Hvilke arbejdsopgaver løser du som nyuddannet?**  
21. marts kl. 16.30-19.30  
København

**Kropssprogets betydning**  
22. marts kl. 17-20.30  
Aarhus

**Boost din karriere – kend din markedsværdi**  
23. marts kl. 9-12  
Aarhus

**Opsøgende virksomheds-kontakt med fokus på mindre virksomheder**  
28. marts kl. 10-12  
København

**Introduktion til rekrutteringstest**  
29. marts kl. 17-20  
København

**Fremtidens virksomheder – din næste jobåbning**  
29. marts kl. 8-11  
København

**Karriere i Dansk Supermarked A/S**  
30. marts kl. 17-19  
Aarhus

**Djøf Advokats Vin og Viden – Private ejendomshandler i praksis**  
4. april kl. 17.30-20.30  
København

**Erfaren og jobsøgende – sådan får du energi i din jobsøgning**  
5. april kl. 9-12  
København

**Boost din karriere – kend din markedsværdi**  
19. april kl. 9-12  
Odense

**Brænd igennem til din første lederjobsamtale**  
24. april kl. 15-20  
København

**Jobværksted – CV & ansøgning**  
25. april kl. 10-12  
København

**Jobsamtalen**  
25. april kl. 13-14  
København

**Succes med LinkedIn**  
25. april kl. 17-19  
København

**Kunsten at gennemføre retssagsprøven**  
26. april kl. 17-20.30  
København

**Nyuddannet og jobsøgende?**  
2. maj kl. 9-12  
København

**Boost din karriere – kend din markedsværdi**  
8. maj kl. 9-12  
København

**Introduktion til rekrutteringstest**  
16. maj kl. 9-12  
København



# Nyheder fra Djøf Forlag

*"Dem, som ikke er dømt endnu, de lever med meget elendige forhold – meget værre end dem, som de dømte afsonere lever med"*

– Alex,  
Varetægtsfængslet  
mand

Medlems-  
pris  
280,-



1. udgave 2017  
220 sider, hardcover  
Pris kr. 350,-

## VARETÆGTSFÆNGSLING

– Danmarks hårdeste straf?

af Peter Scharff Smith & Janne Jakobsen

Få indsigt i en omfattende undersøgelse af forholdene for varetægtsfængslede i Danmark. På baggrund af bl.a. spørgeskemaundersøgelser og interviews med indsatte og ansatte i Kriminalforsorgen, leverer bogen en diskussion af hele varetægtsregimet.



Medlems-  
pris  
1.560,-

### SKATTEFORVALTNINGS- LOVEN

MED KOMMENTARER

af Hans Henrik Bonde Eriksen, Poul  
Bostrup & Susanne Dahl

Ny opdateret udgave af "Skatteforvaltningsloven". Siden 1. udgaven fra 2006 er der sket væsentlige ændringer på området, bl.a. i klagesystemet ved indførelsen af Skatteankeforvaltningen.

2. udgave 2017  
1222 sider, hardcover  
Pris kr. 1.950,-



Medlems-  
pris  
1.200,-

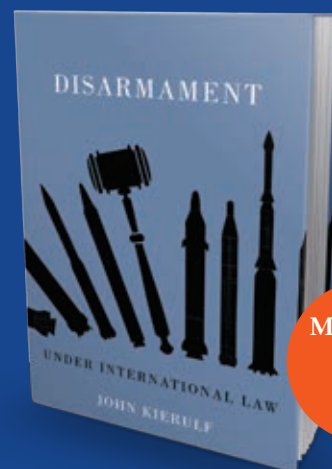
### VAREMÆRKERET

VAREMÆRKELOVEN OG FÆLLES-  
MÆRKELOVEN MED KOMMENTARER

af Mikael Francke Ravn & Knud  
Wallberg

Denne 5. udgave er en ajourført og opdateret kommentar til den danske varemærkelov. Bogen redegør for samspillet mellem varemærkelovgivningen og den tilgrænsende lovgivning.

5. udgave 2017  
683 sider, hardcover  
Pris kr. 1.500,-



Medlems-  
pris  
236,-

### DISARMAMENT

UNDER INTERNATIONAL LAW

af John Kierulf

Bogen indeholder en kommenteret gennemgang af de vigtigste folkeretlige regler i traktater, konventioner og andre internationale aftaler om nedrustning, våbenkontrol og ikke-spredning af både konventionelle våben og masseødelæggelsesvåben.

1. udgave 2017  
250 sider, softcover  
Pris kr. 295,-



Medlems-  
pris  
280,-

### EN PROCESTEORI OM ORGANISATION

af Tor Hernes

"Organisationsteori" introducerer, som den første på dansk, en proces tilgang til studiet af organisationer. Forfatter Tor Hernes præsenterer en organisationsteori, hvor tiden og historien spiller en central rolle.

1. udgave 2017  
342 sider, softcover  
Pris kr. 350,-



Medlems-  
pris  
312,-

### ORGANISATIONSTEORI

STRUKTUR, KULTUR, PROCESSER

af Jørgen Frøde Bakka & Egil Fivelsdal

Bogen giver en nyttig oversigt over hovedemnerne i organisationsforskningen og en dyberegående analyse af de organisatoriske problemområder: Strukturperspektivet, kulturperspektivet og procesperspektivet.

6. udgave 2014  
376 sider, softcover  
Pris kr. 390,-



Medlems-  
pris  
104,-

### CASES TIL ORGANISATIONSTEORI

af Jesper Teit Bakka & Anne Fivelsdal

Case-samlingen er udviklet til bogen "Organisationsteori". Bogen indeholder praktiske eksempler, som gør det lettere at forstå og anvende den lærte teori.

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

# Djøfs kurser og uddannelser

Du får kompetenceudvikling, der bygger på høj faglighed og et indgående kendskab til højtuddannedes opgaver og arbejdsliv.



---

## Når du vil være foran som leder

---

### Ledelseskommunikation

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

> Opstart 27. april 2017

### Digital ledelse

Få den nyeste viden om teknologi og forretningsudvikling. Kurset giver dig ledelsesmetoder til at starte en digital omstilling.

> Opstart 31. marts 2017

---

## Få redskaber til dit projektarbejde

---

### Projektstyring i praksis

Skab det bedste afsæt for gode resultater, når du har styr på økonomi, ressourcer, rapportering og løbende ændringer i dit projekt.

> Opstart 4. april 2017

### Projektforståelse for projektdeltagere NYT

Du får en indføring i projektarbejdsformen, roller og ansvar. Og du lærer at forstå og tale projektets sprog, så du kan bidrage aktivt.

> 7. juni 2017

---

## Når du arbejder med forandringer

---

### Proceskonsulentuddannelsen

Du lærer at skabe bedre forandringer. Bliv bevidst om din rolle som forandringsagent, og kvalificer dine metoder og procesmetoder.

> Opstart 17. maj 2017

### Chefkonsulentuddannelsen

Styrk din organisatoriske gennemslagskraft, bliv endnu bedre til at skabe resultater, og nå dine mål.

> Opstart 26. april 2017

### Konflikthåndtering og det gode samarbejde

Du lærer at håndtere konflikter med nye handle-mønstre, der skaber positive og værdiskabende samtaler. Og øger arbejdsglæden.

> Opstart 27. april 2017

### Styrk din facilitering

Skab rammerne, og visualisér budskaber, modeller og processer. Du lærer at skabe fælles forståelse og resultater.

> Opstart 25. april 2017

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



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

Gladsaxe Kommune  
Økonomimedarbejder  
**Systematic A/S**  
Senior Business Development Manager  
**Kohberg Bakery Group A/S**  
Eksport Manager  
**Kammeradvokaten**  
Specialist  
**Vejdirektoratet - Skanderborg**  
Studentermedhjælper  
**Banedanmark**  
Sektionschef  
**Københavns Kommune**  
Procesansvarlig  
**Vejdirektoratet - Skanderborg**  
Økonomicontroller  
**Royal Arctic Line A/S**  
Business controller  
**Randers Kommune**  
Jurist  
**Dansk Arbejdsgiverforening**  
Student  
**Københavns Universitet**  
- SCIENCE  
Personalejurist  
**Sundhedsstyrelsen**  
Projektleder  
**Miljø- og Fødevarestyrelsen,**  
Fødevarestyrelsen  
AC'er  
**Inspiring Denmark**  
Kongreschef

Telenor  
2 Koncernjurister  
**KL - Kommunernes Landsforening**  
Chefkonsulent  
**Rigsrevisionen**  
Student  
**FinansDanmark**  
To eksperter  
**Venstre, Christiansborg**  
Kommunikationspraktikant  
**Venstre, Christiansborg**  
Politisk praktikant  
**Hans Jensen Lubricators A/S**  
Studentermedhjælper  
**Dynamicweb Software A/S**  
Studentermedhjælper  
**Det Humanistiske Fakultet**  
Institutleder  
**Folketingets Ombudsmand**  
Direktør  
**University College Nordjylland**  
HR-Udviklingskonsulent  
**University College Nordjylland**  
Udviklingskonsulent  
**Grønlands Selvstyre**  
Fuldmægtig/jurist  
**2CARE4 ApS**  
Financial Controller  
**DREAM**  
Økonomer  
**Dragør Kommune**  
Konsulent

**Energitilsynet**  
Økonom  
**Energitilsynet**  
Jurist  
**Undervisningsministeriet**  
AC-fuldmægtig  
**Guldborgsund Kommune**  
Centerchef  
**Energitilsynet**  
Økonom  
**Energitilsynet**  
Jurist  
**Energitilsynet**  
Cand. merc.  
**Lederne**  
Leder  
**Dansk Metal**  
Økonom  
**Dansk Magisterforening**  
Erfarne rådgivere  
**PLA - Praktiserende Lægers**  
**Arbejdsgiverforening**  
Chefkonsulent/jurist  
**Københavns Kommune,**  
**KoncernIT**  
Akademisk generalist  
**Københavns Kommune,**  
Socialforvaltningen  
Controller  
**Transport-, Bygnings- og**  
**Boligministeriets departement**  
Akademiker

**Det Jyske Kommissariat**  
Jurist  
**Finansministeriets departement**  
Økonom  
**Nordisk Film**  
Credit Controller  
**Væksthus Syddanmark**  
Projektcontroller  
**Moderniseringsstyrelsen**  
Koncernøkonomichef  
**Rigsrevisionen**  
Medarbejdere  
**Cardlay A/S**  
Coordinator  
**Petrus Business Consulting**  
v/Per Rasmussen  
Studentermedhjælper  
**Beskæftigelsesministeriet**  
- **Arbejdstilsynet**  
Dataspécialister  
**Københavns Kommune**  
Chef  
**Undervisningsministeriet**  
Jurist  
**Sundhedsstyrelsen**  
Afdelingslæge  
**Energitilsynet**  
Controller  
**Lejre Kommune**  
Personalejurist  
**Horsens Kommune**  
Projektleder  
**SKAT**  
AC'ere  
**Statsforvaltningen**  
**Afdeling Ringkøbing**  
Juridisk fuldmægtig  
**ErhvervsAkademi Sjælland**  
- **Campus Køge**  
Studiechef  
**Københavns Kommune**  
To studentermedhjælpere  
**Falcon.io ApS**  
Social Media Executive  
**Udenrigsministeriet - Rusland**  
Generalkonsulatet  
**Arbejdsmarkedets Feriefond**  
Koordinator  
**KVINFO**  
Topleder  
**Undervisningsministeriet**  
Direktør  
**OAO - Offentligt Ansattes**  
**Organisationer**  
Konsulent



FOLKETINGETS  
OMBUDSMAND



Gammeltorv 22  
DK-1457 København K

Tlf. 33 13 25 12  
Fax 33 13 07 17

job@ombudsmanden.dk  
www.ombudsmanden.dk

## Fuldmægtig med faglig styrke og engagement

Folketingets Ombudsmand søger en erfaren juridisk medarbejder med tiltrædelse den 1. juni 2017

En stilling som fuldmægtig er blevet ledig, og vi søger derfor en dygtig jurist til et meningsfuldt job med faglige udfordringer i et stærkt juridisk miljø.

### Om jobbet

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

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

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

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

### Som fuldmægtig skal du have

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

Du kan læse mere om ombudsmanden på vores hjemmeside.

### Vi tilbyder

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

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

### Løn- og ansættelsesvilkår

Lønnen fastsættes efter overenskomsten mellem DJØF og Folketingets Ombudsmand. Basisløn og rådighedstillæg svarer til niveauet for fuldmægtige i staten. Vi har desuden et bestillingstillæg som – alt efter anciennitet – er mellem 3.149 kr. og 5.501 kr. pr. måned ekskl. pension (1. april 2016-niveau).

### Ansøgning

Du sender din ansøgning samt CV, eksamens- og karakterudskrift og andre relevante bilag til job@ombudsmanden.dk eller ovenstående adresse. Ansøgningen mærkes "Fuldmægtig".

Ansøgningen skal være modtaget senest **den 3. april 2017 kl. 12.00.**

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

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



KØGE KOMMUNE

## 2 skarpe analysekonsulenter søges til central stab

(evt. chefkonsulent)

**Kan og vil du levere skarpe økonomiske analyser og politisk-strategisk understøttelse til en kommune i rivende udvikling? Har du lyst til at arbejde både selvstændigt og tværgående i en lille dynamisk enhed med høj faglighed? Så er det måske dig, vi søger til vores Analyseenhed.**

Vi understøtter som Analyseenhed borgmester, kommunaldirektør og direktion med sparring og analysekraft, herunder opgaver som:

- optimering og effektivisering – både organisatorisk og økonomisk
- tværgående eller sektorspecifikke, højprofilerede analyser
- udvikling af ledelsesinformation på tværs af organisationen
- sparring og problemknusning i økonomiske brændepunkter

Ansøgningsfrist den 3. april 2017.

Læs mere [www.koerge.dk](http://www.koerge.dk)

INSTITUT FOR  
MENNESKE  
RETTIGHEDER



### ENGAGERET JURIST

**Er du en fagligt stærk jurist med lyst og evner til at arbejde med menneskerettigheder inden for handicapområdet?**

Du skal bidrage til analyser, udarbejde hørings svar og tænke i varige forbedringer. Formålet er at fremme og overvåge gennemførelsen af FN's Handicapkonvention i Danmark.

Du bliver en del af handicapteamet i ligebehandlingsafdelingen. Vi arbejder lige nu fx med effektiv beskyttelse mod diskrimination, mindre tvang i psykiatrien, og børn med handicap på skoleområdet.

Læs mere om stillingen på [menneskeret.dk](http://menneskeret.dk)

Ansøgningsfrist 22.03.2017

Institut for Menneskerettigheder fremmer og beskytter menneskerettigheder og ligebehandling i Danmark og internationalt. Det gør vi via samarbejde og dialog og ved at forske, lave analyser og dele vores viden. Vi kæmper for mennesker og deres rettigheder.



Kolding  
Kommune  
en del af trekantområdet

Vi designer livet

## HR chef Kolding Kommune

Massiv byudvikling, studieby, design og beskæftigelse har sat sig på dagsordenen i hele Kolding Kommune, hvor pilen peger på kraftig vækst. Vi søger en ambitiøs HR chef til en organisation med over 7.000 ansatte og 400 ledere.

HR i Kolding Kommune styrker og støtter organisationen ved at være en proaktiv, værdiskabende og strategisk samarbejdspartner. Vi er kendte for at designe løsninger af høj faglig kvalitet. Vi har blik for tværfaglighed i opgaveløsningen.

Vi bidrager til kulturudviklingen på tværs af organisationen, og vi skaber udsyn og indsigt gennem fællesskab og netværk.

HR-afdelingen er en selvstændig stab i Centralforvaltningen, og HR-chefen refererer til kommunaldirektøren og indgår i stabschefgruppen.

Læs mere om stillingen på [www.kolding.dk/job](http://www.kolding.dk/job)



[www.kolding.dk](http://www.kolding.dk)



KALUNDBORG  
KOMMUNE

## Direktør til Kalundborg Kommune

Kan du holde orden i økonomien og har du fokus på kvalitet i velfærdsydelseerne? Kan du medvirke til, at Kalundborg fortsat er en robust vækstmotor? Og kan du skabe resultater sammen med borgere, medarbejdere og virksomheder?

Vi søger en markant, visionær og driftssikker direktør, der kan bidrage til, at Kalundborg er et forbillede for andre og en attraktiv kommune at bo og leve, drive virksomhed og arbejde i.

Læs mere om jobbet på [www.mercuriurval.dk](http://www.mercuriurval.dk)  
(referencenummer DK-02745).  
Ansøgningsfristen er den 28. marts 2017 kl. 10.00.

Mercuri Urval



## Direktør til Nationalt Genom Center

Sundheds- og Ældreministeriet søger en faglig stærk direktør til Nationalt Genom Center. Direktøren skal være med til at etablere det nye center og drive udviklingen af Personlig Medicin i Danmark.

### Kvalifikationer

Vi lægger vægt på, at den kommende direktør har erfaring med opbygning og drift af større infrastruktur og forskningsmiljøer. Desuden vil indsigt i sundhedssektoren og forskningsverden og bred viden inden for Personlig Medicin være en fordel.

Læs mere om den nationale strategi for Personlig Medicin, og søg stillingen på [www.sum.dk](http://www.sum.dk)

**Frist:** 26. marts 2017.



## Kontorchef

til Minister- og Ledelsessekretariatet

Vil du arbejde i en politisk organisation med udfordrende opgaver, der ofte er af stor politisk bevågenhed? Hvis ja, så kan Børne- og Socialministeriet tilbyde dig en spændende stilling i vores departement, hvor du dagligt skal indgå i et tæt samarbejde med både departementschefen, ministeren samt ministeriets øvrige institutioner.

Som kontorchef har du en stor opgaveportefølje. Du har personaleansvar og skal dagligt lede fagligt stærke medarbejdere og sikre, at der altid er et effektivt opgaveflow i kontoret samt en fremragende betjening af ministeren og departementschefen.

Det er afgørende, at du som kontorchef har rigtig gode samarbejdsevner, politisk flair, formår at skabe overblik og har indgående kendskab til sagsgangene i centraladministrationen.

### Ansøgning

På vores hjemmeside [www.socialministeriet.dk](http://www.socialministeriet.dk) kan du læse det fulde stillingsopslag, og se hvordan du søger stillingen. Vi skal modtage din ansøgning, CV og evt. andre relevante bilag, senest **tirsdag den 21. marts 2017 kl. 12.00**.

## Konsulent på deltid til Jordemoderforeningen

I Jordemoderforeningen har vi travlt og søger derfor en konsulent til en nyoprettet stilling med opgaver på løn-, ansættelses- og forhandlingsområdet.

Stillingen er på nedsat tid - ca. 18 timer om ugen.

Du har en samfundsvidenskabelig uddannelse – sandsynligvis jurist – og erfaring fra tidligere job. Det er en forudsætning, at du har et godt kendskab til ansættelsesretten og forhandling på det offentlige område, men også gerne det private. Derudover vil det være en fordel, hvis du har kendskab til sundhedsret og/eller arbejdsmiljøområdet.

Du skal i samarbejde med sekretariatets to øvrige jurister løse opgaver med:

- rådgivning af medlemmer og tillidsrepræsentanter om løn- og ansættelsesmæssige forhold
- lønforhandlinger
- sagsbehandling i afskedigelsessager
- uddannelsen af tillidsrepræsentanter
- overenskomstforhandlinger og samarbejde med andre organisationer

### Interesseret?

Har dette fanget din interesse, så kan du læse mere om stillingen på [www.jordemoderforeningen.dk/konsulent](http://www.jordemoderforeningen.dk/konsulent). Her finder du meget mere om os og en konkret job- og ansøgerprofil, som du skal læse, inden du søger jobbet hos os.

Der er ansøgningsfrist mandag den 4. april 2017 kl. 12.00 og samtaler den 18., 19. og 21. april 2017.



JORDEMODERFORENINGEN

*Jordemoderforeningen varetager de faglige og økonomiske interesser for ca. 2800 jordemødre og jordemoderstuderende og er engageret i sundhed og forebyggelse i forbindelse med graviditet, fødsel og barsel.*

## Region Hovedstaden

REGION

## Indkøbschef

Region Hovedstaden søger en Indkøbschef, som vil stå i spidsen for én af Danmarks største og mest komplekse offentlige indkøbsorganisationer. Du skal fastholde og videreudvikle et stærkt fagligt hold, så regionens indkøb fortsat understøtter Region Hovedstadens overordnede mål, der bl.a. favner effektivitet, kvalitet, grøn drift og udvikling. Samtidig skal du medvirke til, at det fællesregionale samarbejde på indkøbsområdet sætter ambitiøse mål og opnår resultater, der kan imødekomme de kommende års forventninger til offentlige indkøb.

Kan du med respekt for lovgivningen tænke visionært, innovativt og kommercielt og være en stærk strategisk partnerspartner på indkøbsområdet, så er du måske vores nye indkøbschef?

Dit ansvarsområde er indkøb med 2 sektionschefer og omkring 50 fagspecialister, der arbejder med strategiske indkøb og effektiv indkøbsstyring og processer. Du refererer til økonomidirektøren i Center for Økonomi og indgår sammen med 6 andre enhedschefer i centrets øverste ledelse.

Finder du jobbet interessant, kan du uploade ansøgning og CV på [www.regionh.dk/job](http://www.regionh.dk/job).

**Ansøgningsfristen er d. 27. marts 2017 kl. 12.00.**



**JOB ADJUNKTURER OG LEKTORATER VED AARHUS BSS**

Institut for Forretningsudvikling og Teknologi, Aarhus BSS, Aarhus Universitet, søger en eller flere adjunkter og lektorer inden for følgende områder:

- Erhvervsøkonomi
- Management
- Økonomi

Instituttet er beliggende i Herning.

Ansøgere med forskningserfaring inden for forretningsudvikling vil blive foretrukket.

Ansøgningsfrist: 3. april 2017

**Læs mere og søg stillingen på [bss.au.dk/btech](http://bss.au.dk/btech)**

Aarhus Universitet er et moderne, fagligt bredt og forskningsintensivt universitet med høj kvalitet i uddannelse og forskning og et stærkt engagement i samfundsudviklingen nationalt og globalt. Universitetet tilbyder et inspirerende uddannelses- og forskningsmiljø for 42.500 studerende og 11.500 medarbejdere og har et årligt budget på 6,3 mia. kr. Læs mere på [www.au.dk](http://www.au.dk)

# Nyt job?



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



## Ph.d.-stillinger på Aarhus BSS

Aarhus BSS Graduate School opslår nu en række ph.d.-stipendier med start ved semesterstart d. 1. september 2017 inden for følgende områder:

- Virksomhedsledelse
- Erhvervskommunikation
- Økonomi
- Jura (særligt inden for Formueret)
- 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 fremtid 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.

Foto: AU Foto

**Ansøgningsfrist 18. april 2017**

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



Skatteministeriet

Læs mere om stillingen på [skm.dk/job0117](http://skm.dk/job0117)  
Deadline for ansøgning er 23. marts 2017

## Skatteministeriet søger kontorchef til Økonomi, Styring og HR

Vil du være med til at skabe fremtidens skattevæsen? Kunne du tænke dig en arbejdsplads tæt på den politiske beslutningsproces, hvor tempoet er højt, og hvor din faglige udvikling er i fokus?

Som den ene af to kontorchefer i Økonomi, Styring og HR vil du bl.a. få ansvaret for økonomi- og resultatstyringen i Skatteministeriets koncern, finanslovsprocessen, strategisk styring samt budget- og effektiviseringsanalyser.

Du vil også stå for sekretariatsbetjeningen i forbindelse med skatteministerens investeringsplan "Et nyt skattevæsen", ligesom du løbende skal udarbejde beslutningsoplæg til regeringens Økonomiudvalg.

Du vil blive en del af et center, hvor vi hjælper hinanden og vægter samarbejde om opgaverne højt både internt i centeret og med resten af ministeriet. Stillingen byder på en dynamisk hverdag og et stort og selvstændigt ansvar.

# Du er dit CV – men er dit CV dig?

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

Tænk længere



SEE MORE  
AT  
AAU.DK

## PROFESSOR OF PUBLIC ADMINISTRATION

At The Faculty of Social Sciences, Department of Political Science a position as Professor of Public Administration is open for appointment from 1. August 2017 or soon thereafter. Workplace is Aalborg.

VACANCY NUMBER: 2017-224-01365  
DEADLINE: 18. APRIL 2017





## To direktører til Hørsholm Kommune

Hørsholm Kommune skruer op for ambitionerne og udviklingskraften og har derfor besluttet, at direktionen skal bestå af fire direktører i stedet for tre.

Hørsholm Kommune søger derfor:

- en direktør med ansvar for Social og Sundhed, Arbejdsmarked
- en direktør med ansvar for By- og Ejendomsudvikling, Teknik og Miljø

Hørsholm Kommunalbestyrelse har en ambitiøs dagsorden med store strategiske satsninger f.eks. "Velfærd frem for mursten", Borgerservice og digitalisering og ikke mindst byudvikling. Disse og andre satsninger handler om at skabe de bedst

mulige løsninger og den bedst mulige udvikling til gavn for borgere, virksomheder og foreningsliv.

Hørsholm Kommune er en meget vel-dreven, velfungerende og homogen kommune med ressourcerstærke borgere. Direktørerne vil komme til en organisation, som er båret af principper om central styring – decentral ledelse. Det er en kommune, hvor der er et særdeles godt samspil mellem det politiske og det administrative niveau.

Til stillingerne er udarbejdet job- og personprofiler, som fortæller meget mere om indholdet i stillingerne og forvent-

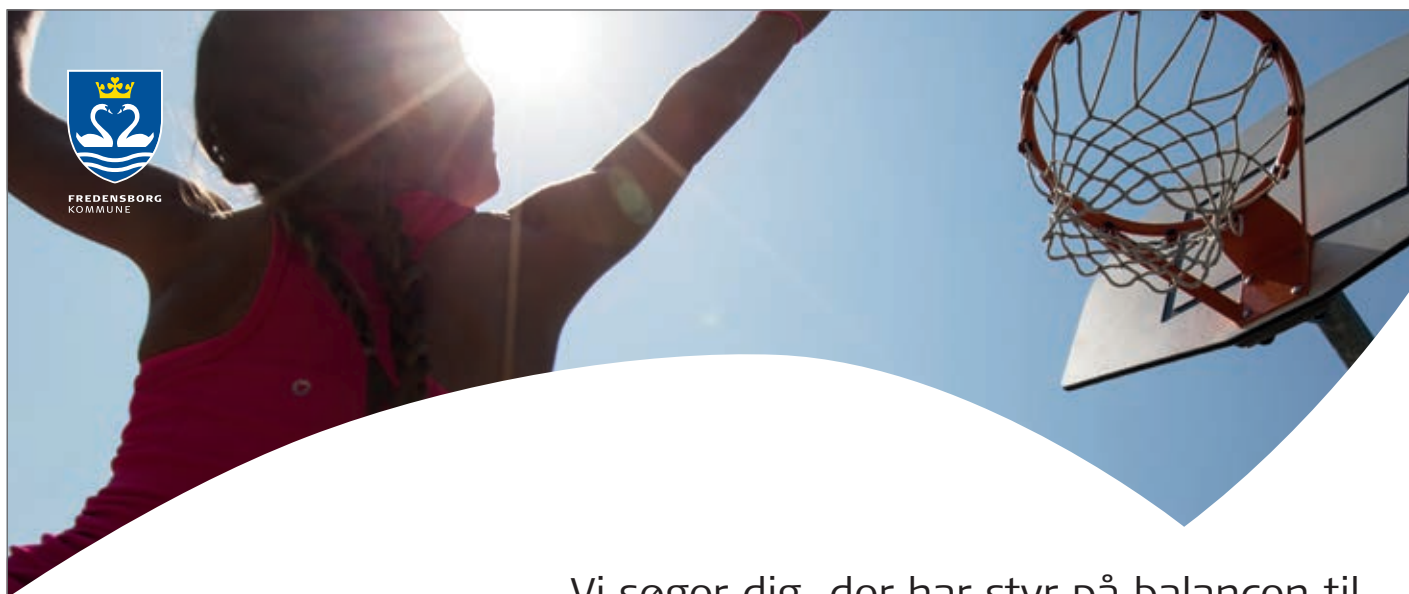
ninger til kandidaterne. Job- og personprofilerne kan ses på [www.horsholm.dk/om-kommunen/job-i-kommunen/ledigestillinger](http://www.horsholm.dk/om-kommunen/job-i-kommunen/ledigestillinger).

Stillingerne ønskes besat på åremålsvilkår.

Du kan fortroligt få nærmere oplysninger hos kommunaldirektør Hugo Pedersen på tlf. 4030 7570. Desuden kan du kontakte Bente Buhl Rasmussen, tlf. 4032 6183, der er konsulent på ansættelsesopgaven.

Ansøgningen sendes til chefsekretær Rikke Laumann Jørgensen på mailadresse [rlj@horsholm.dk](mailto:rlj@horsholm.dk), så den er modtaget senest torsdag den 30. marts 2017 kl. 9.00.

*Hørsholm Kommune har næsten 25.000 indbyggere, som serviceres af omkring 1800 medarbejdere. Hørsholm Kommune er en aktiv kommune midt i en smuk natur med både skov og strand og mange gode muligheder for borgerne. Hørsholm Kommune er på en gang en forstad til storbyen og et selvstændigt, velfungerende lokalsamfund med sit eget særpræg. Både erhvervslivet og de private og offentlige institutioner har et bredt udbud - dette gælder også på det kulturelle område.*



## Vi søger dig, der har styr på balancen til Center for Økonomi, Løn og Indkøb

Vil du være med til at sikre og videreudvikle vores styring af det finansielle område, hvor du både får brug for din strukturerede tankegang og dine analytiske evner, så er det dig, vi søger.

Økonomikonsulent, der gør en forskel  
[fredensborg.dk/job](http://fredensborg.dk/job)





## DATA MANAGER

til international forskningsgruppe på økonomisk institut, Københavns Universitet

FAMBUSS-projektet med Niels Bohr professor Morten Bennedsen i spidsen skal analysere verdens mest udbredte organisationsform: de ejerledede og familieejede virksomheder.

Vi søger en data manager der kan holde styr på de mange aktiviteter, som kan hjælpe med at skaffe og klargøre registerdata fra mange forskellige steder og som synes det er udfordrende at arbejde med forskere og indgå i et internationalt

netværk med forskere fra bla. Danmark, Frankrig, Italien, USA, Hong Kong og Singapore. Du vil være den centrale figur der vil være bindeledet mellem forskerne og vores data servere.

**Ansøgningsfrist:** 26. marts 2017, kl. 23.59.

Søg stillingen på [ku.jobportal.dk](http://ku.jobportal.dk)

KØBENHAVNS UNIVERSITET



AALBORG UNIVERSITETSHOSPITAL  
– i gode hænder

**gør** KARRIERE  
HVER DAG VIGTIG  
EN FORSKEL

**job.rn.dk**

### Kontorchef

#### Klar til Nyt Aalborg Universitetshospital

Nyt Aalborg Universitetshospital (NAU) forventes at stå færdigt i efteråret 2020. Overgangen til de nye rammer giver en unik anledning til at forbedre hospitalets patientforløb yderligere ved at udnytte de nye fysiske rammer og de nye tekniske løsninger til at styrke samarbejdet med og omkring patienten. Aalborg Universitetshospital opretter nu et selvstændigt kontor, der overordnet har til formål at varetage programledelsen af Klar til NAU.

### Kontorchef

#### Kvalitet og Sammenhæng

Aalborg Universitetshospital opretter kontoret Kvalitet og Sammenhæng for at styrke det faglige fællesskab omkring it, kvalitet, forbedringsarbejde og sundhed på tværs. Disse enheder er "patientnære", dvs. de understøtter og har umiddelbar kontakt med det personale, der leverer ydelser til patienter og pårørende. Det er dette perspektiv, det patientnære og det it-understøttende, der har været afgørende for samlingen af netop disse funktioner i kontoret Kvalitet og Sammenhæng – og det, der er kontorets overordnede fokus.

Læs begge stillingsopslag og uddybende materiale på [mercuriurval.dk](http://mercuriurval.dk).

# Institutchefer til Metropol Efter- og Videreuddannelse

Metropol søger institutchefer til de tre efter- og videreuddannelsesbærende institutter: Institut for Ledelse og Forvaltning, Institut for Pædagogisk Efter- og Videreuddannelse og Institut for Velfærdsfaglig Efter- og Videreuddannelse.

Institutcheferne varetager den overordnede ledelse af institutterne og skal sætte retning for og realisere Metropols strategi for efter- og videreuddannelse. Institutcheferne skal derfor evne at skabe stærke partnerskaber med kunder og samarbejdspartnere og indgå i et

udviklingsorienteret samarbejde på tværs af Metropol.

Institutcheferne skal være strategiske og forretningsorienterede med solide analytiske evner, politisk tæft og praktisere en åben og dialogorienteret ledelse. Der forventes kendskab til uddannelsessektoren, fagområderne og økonomistyring.

Se de fulde stillingsopslag samt stillings- og personprofiler på [www.phmetropol.dk/job](http://www.phmetropol.dk/job) eller på [www.muusmann.com/stillinger](http://www.muusmann.com/stillinger).



Professionshøjskolen Metropol er en selvejende institution for videregående uddannelse med ca. 12.000 studerende og 1.100 medarbejdere i København.

Metropol skeler hverken til køn, alder, etnicitet eller lignende, men alene til kompetence og talent.

PROFESSIONSHØJSKOLEN

**METROPOL**

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

---

Dit næste job starter med  
et optimalt CV

---

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

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



Danske Spil har en ambitiøs 2020-strategi

# Derfor tager jeg på Sommerskole

*Ulrik Borgen, Danske Licens Spil*



Ulrik Borgen arbejder som chef for forretningsprojektlederne i Danske Licens Spil. Sammen med sine kolleger har han ansvaret for at implementere Danske Spils 2020-strategi.

Derfor deltager Ulrik på kurset *Succesfuld Strategiimplementering* på CBS Executive Sommerskole.

Kurset er ét blandt 20 forskellige kurser, der omhandler alt fra forretningsudvikling til ledelse og økonomi. Kurserne afholdes hen over sommeren, og det har været en afgørende faktor for Ulrik. Det er nemlig en mindre travl periode, hvor der er tid til at sætte personlig og faglig udvikling på agendaen.

**Mød Ulrik Borgen og andre med lignende udfordringer**