djøfbladet
Magasinet for medlemmer af Djøf
Nr. 20 | 7. december 2012

På forkant

Pernille Tranbergs passion er forandring. Hun jagter en ny forretningsmodel for mediebranchen

KRISE

De unge flygter fra Sydeuropa

MEDARBEJDERMÅLING

Chefer overvurderer vores tilfredshed

ARBEJDSMARKED

Internettets daglejere indtager Europa

CODAN

FÅ 25 % RABAT PÅ DINE FORSIKRINGER I JULEGAVE

Som medlem af Djøf får du 25 % rabat på dine private forsikringer. Så hvorfor ikke give dig selv nye forsikringer i julegave?

25 %
DJØF-RABAT

Flere gode grunde til at skifte til Codan:

- ✓ Du får en bilforsikring, hvor du får en lånebil stillet til rådighed, hvis din bil i forbindelse med en skade bliver repareret på et af vores mange fordelsværksteder – og er du ny bilist, så giver vi dig en særlig god pris. Lige nu får du 10 % rabat på bilforsikringen, hvis du køber den online
- ✓ Du får en rejseforsikring inkluderet i indboforsikringen, som dækker hele familien på private ferierejser i hele verden i op til 60 dage
- ✓ Du får en ulykkesforsikring, som med strakserstatning kan give dig kontant erstatning, hvis du fx brækker et ben – uanset om du får varigt mén eller ej
- ✓ Du får op til 10 % tilbage i bonus, hvert år du ikke har skader, hvis du samler dine forsikringer og bliver KerneKunde

RING NU PÅ 33 55 30 80

OG FÅ ET GODT JULETILBUD – DU KAN OGSÅ BEREGNE DIN PRIS ONLINE PÅ CODAN.DK/DJOEF

©Codan Forsikring A/S 04.12 CVR 1052 9638. Der dækkes med de forbehold og undtagelser, der følger af policetekster og forsikringsbetingelser. Du kan se de fulde forsikringsbetingelser på www.codan.dk.
Der dækkes med de forbehold og undtagelser, der følger af policetekster og forsikringsbetingelser. Du kan se de fulde forsikringsbetingelser på www.codan.dk. Er du medlem af en anden fordelsgivende ordning, skal du være opmærksom på, at disse ikke kan kombineres. Du får 10 % rabat på bilforsikringen, hvis du køber den online inden d. 31/12-2012.

NAALAKKERSUISUT
GOVERNMENT OF GREENLAND
Vi har ikke isbjørne i gaderne,
så du kan roligt gå på arbejde
www.nanoq.gl

Udsigt til vækst

Af Lisa Herold Ferbing, formand for Djøf

Alle taler om den, men vi har ikke set skyggen af den – væksten. På den måde blev 2012 et skuffende år. I al almindelighed, men i særdeleshed for de alt for mange, der ikke får lov at bruge deres talent på arbejdsmarkedet.

I Djøf har vi gentagne gange peget på veje til ny vækst. Mere kvalitet i uddannelserne – det lykkedes at få fastholdt et højere taxameter på samfundsvidenskab. Investeringer i den forskning, vi skal leve af i fremtiden – det lykkedes at få udviklet forskningsområdet selv i en tid med økonomisk smalhals. Satsning på flere akademikere i de små og mellemstore virksomheder – det lykkedes at få afdækket solid viden og dokumentation, og det er lykkedes at skabe opmærksomhed, alliancer med erhvervslivet og seriøs interesse fra mange små og mellemstore virksomheder.

Vi skal videre ad den vej, for det er i krisetider, vi som samfund kan lægge planer for fremtiden, og hvor der er tid til at plante de spirer, der skal bringe os ud af krisen. I Danmark vil det i høj grad være de små og mellemstore virksomheder, der skal give ny vækst, øget produktivitet og større beskæftigelse. De skal gøre sig klar til ny udvikling både af produkter og markeder, udbygning af deres medarbejderes kompetencer samt styrkelse af deres organisation og ledelse. Her har vi set over-bevisende resultater i de små virksomheder, der har ansat deres første djøfer. Der er fremtid i matchet mellem virksomhederne og dygtige hoveder.

På ledelsesfronten står der et stort generationsskifte for døren. Ikke alene blandt de daglige ledere, men også i bestyrelserne. Nogle steder på grund af skiftet fra veltjente kræfter til nye, andre steder på grund af nye krav til ledelsen, når medvind afløses af lavkonjunktur og krav om ny udvikling.

Selv om Djøf helst ville have troet på, at også de kompetente kvinder kom til, når der skal findes nye kræfter til ledelser og bestyrelser, så er vi i alt for mange år blevet skuffede over at se Danmark indtage en mere og mere pinagtig placering bagest i det europæiske felt, når det drejer sig om repræsentation af kvinder i ledelse. Vi har derfor anbefalet, at man tog kvoteredskabet i brug.

Både den nye regering og EU-kommissionen brugte 2012 på at skifte fra redskaber til målsætninger. Vi har i Djøf valgt ikke at være skuffede, for vi har samtidig hørt både politikere og erhvervsfolk slå fast med syvtommersøm, at man vil gå efter kompetencerne i begge halvdele af befolkningen. Nu får vi så i løbet af de næste par år at se, om der sættes kraft bag ordene. I modsat fald kommer man til at do-kumentere, at der ikke er veje udenom kvoterne. Lad 2013 byde på handling og ny vækst. Så bliver det et godt nytår. ■

djøf

Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke godkendt trykkeri.

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

Magasinet for medlemmer af Djøf
Gothersgade 133, Postboks 2126,
1015 København K
tlf. 33 95 97 00 fax 33 95 99 99
www.djoef.dk

Redaktion
Redaktør Stig Nielsen (ansv.)
stn@djoef.dk, 33 95 97 90

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

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

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

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

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

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

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

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

Annoncer
DG Media a/s
Store Kongensgade 72
1264 København K
Telefon 70 27 11 55
Fax 70 27 11 56
epost@dgmedia.dk
www.dgmedia.dk

Forside Jakob Eskildsen

Design WAYPoint

Abonnement 1.260 kr. excl. moms

Oplag 78.000

Billedbehandling WAYPoint

Tryk Stibo

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
01/2013	13.12	04.01
02/2013	17.01	18.01
03/2013	31.01	01.02
04/2013	14.02	15.02

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
01/2013	09.01	18.01
02/2013	23.01	01.02
03/2012	06.02	15.02
04/2012	20.02	01.03

Indhold

ARBEJDSLIV

10 **Chefer overvurderer vores tilfredshed**
Ledere vurderer medarbejderes tilfredshed med jobbet væsentligt højere, end medarbejderne selv gør.

12 **Internettets daglejere indtager Europa**
I fremtiden vil du kunne finde globale freelancere på nettet til al slags videnarbejde.

14 **Socialudvikling i Vollsmose**
Cand.scient.adm. Michael Gravesen er chef for den by-strategiske og boligsociale indsats i en af Danmarks bedst kendte bydele - Vollsmose i Odense.

PORTRÆT

16 **På forkant**
For udviklingschef i Berlingske Media, Pernille Tranberg, er en økonomisk krise ikke det værste udgangspunkt. Det skaber nemlig efterspørgsel efter hendes passion – forandring.

POLITIK OG SAMFUND

22 **Sydeuropas unge rejser ud**
Ungdomsarbejdsløsheden i Sydeuropa får de unge til at emigrere – også de højtuddannede.

FORSKNING OG NY VIDEN

26 **God ledelse afhænger af kontekst og niveau**
Leadership Pipeline bryder med ideen om ét sæt gyldne regler for god ledelse..

30 **Politisk genistreg skadede dansk økonomi**
Skattestoppet har kostet dansk samfundsøkonomi dyrt, mener økonomiprofessor Peter Birch Sørensen.

DE FASTE

04 **Djøf mener**
06 **Kort nyt**
24 **Jorden rundt**
34 **Kommentar**
35 **Læserbreve**
36 **Bogreolen**
39 **Nyt job**
41 **Fra forbundet**
44 **Forlaget**
46 **Efteruddannelsen**

»JEG ACCEPTERER DERFOR IKKE DEN OPFATTELSE, AT MAN IKKE MÅ KRITISERE EMBEDSMÆND. TVÆRTIMOD MENER JEG, AT OGSÅ DE FAGLIGE ORGANISATIONER MÅ OVERVEJE, OM DER SLET IKKE ER GRÆNSER FOR, HVAD DERES MEDLEMMER MEDVIRKER TIL I DENNE TID, HVOR DET ENE GROVE ANGREB EFTER DET ANDET RAMLER NED OVER SAMFUNDETS SVAGESTE«

Udviklingschef i Muskelsvindfonden Jørgen Lenger i DKNyt.

Giv slip på talenterne

Hvis du som chef har ansat en ny dygtig medarbejder, der giver din afdeling et kæmpe løft – hvad siger du så, når en chefkollega fra en anden del af virksomheden gerne vil have hende over i sin afdeling?

Hvis medarbejderen selv er interesseret, må du hellere sige ja. Godt nok giver det på kort sigt en udfordring med at skaffe en ny medarbejder – men på lang sigt gavner det virksomhedens indtjening.

Det er en af konklusionerne i rapporten Creating People Advantage fra Boston Consulting Group og den internationale forening World Federation of People Management Associations. Den verdensomspændende undersøgelse bygger på spørgeskemabesvarelser fra mere end 4.000 ledere, der arbejder med HR.

”Undersøgelsen viser tydeligt, at en kultur, som belønner ledere for at fremdyrke talenter og derefter sørge for, at de får andre nye, spændende opgaver internt, skaber overlegent bedre resultater end virksomheder, hvor man holder på de bedste,” siger Even Bolstad, der er daglig leder af den norske HR-organisation HR Norge, i en kommentar til rapporten. *mia*

Chefen lytter mere til højtuddannede

Foto: Shutterstock

’Vi bliver nødt til at tale om prioriteringen af mine arbejdsopgaver.’ Hvis bemærkningen kommer fra en akademisk medarbejder, er der større sandsynlighed for, at chefen lytter og reagerer, end hvis den kommer fra en kollega med en lavere uddannelse.

Det viser en ny undersøgelse, *Non-Listening Centered Leadership*, som Stressforskningsinstituttet på Stockholms Universitet har gennemført blandt 6.000 svenske arbejdstagere i henholdsvis 2008 og 2010.

Professor Töres Theorell, der står bag undersøgelsen, giver følgende forklaring på, hvorfor chefen er mere lydhør over for de højtuddannede.

”I vores samfund er viden koblet med status, og det smitter også af, når det gælder om at blive hørt.”

Men den overbevisning må cheferne altså se at få kastet fra sig, mener Töres Theorell.

”Der er en markant social forskel på, hvorvidt mennesker med henholdsvis en kort og en lang uddannelse oplever, at chefen lytter til dem. Men som chefer bør vi vide, at en sådan forskelsbehandling er uberettiget, og at hvert menneske er værdifuldt.”

Og selvfølgelig betyder det noget, i hvor stort et omfang chefen slår lyttelapperne ud. Ifølge undersøgelsen øger det risikoen for depression, hvis man ikke bliver lyttet til.

Men ud over uddannelsesniveau har konjunkturerne også indflydelse på, hvor meget taletid du får hos chefen.

Undersøgelsen viser nemlig, at medarbejderne oplever, at deres chef lytter mindre under en lavkonjunktur. Og det gælder uanset, hvor højt deres uddannelsesniveau er. *tsa*

Strategiske mål skubber sild og snaps ud

Flødekartofler, flæskesteg og rigelige mængder af fadøl er ikke længere de centrale elementer i en firmajulefrokost.

Ved siden af buffeten og 80'er-musikken til dansegulvet vil virksomhederne nemlig gerne have deres strategiske mål på programmet. Det kan være gennem teambuilding-øvelser, der understøtter firmaets mission og vision, ligesom de traditionelle temafester i stigende grad tilrettelægges ud fra virksomhedens værdier.

Det er en klar tendens hos eventbureauer, der arrangerer julefrokoster, beretter avisen.dk.

"Festerne skal have mere substans, så de er samtaleemne længere end til mandagen efter," siger Mads Himmelstrup fra Himmelstrupevent.

Henrik Holt Larsen, der er professor ved Copenhagen Business School, fraråder imidlertid kombinationen af fest og strategi-peptalk.

"Man blander to ting, der ikke har noget med hinanden at gøre," siger han til avisen.dk. *mia*

Foto: Polfoto

Danmarks **BEDSTE** arbejdspladser

Om det er burgere, boligudlejning eller ballongynger, der er virksomhedens spidskompetence betyder tilsyneladende ikke det store for jobtilfredsheden. Danmarks bedste arbejdspladser er en blanding af det hele, viser 'Danmarks Bedste Arbejdspladser 2012' kåret af Great Place to Work.

Her følger en top-fem over Danmarks bedste store og mellemstore virksomheder:

Store arbejdspladser
– mere end 500 medarbejdere:
- McDonald's
- EnergiMidt
- Novozymes
- Tivoli
- Beierholm

Mellemstore arbejdspladser
– 50-499 medarbejdere:
- Roche Pharmaceuticals
- Bofællesskaberne Edelsvej
- Hartmanns
- Herning kommunale tandpleje
- Kvadrat

De enkelte virksomheder har selv meldt sig til konkurrencen som 'Danmarks Bedste Arbejdsplads', og siden har medarbejderne udfyldt en medarbejderundersøgelse, hvor spørgerammen er udarbejdet af Great Place to Work. Medarbejderne har blandt andet vurderet deres arbejdsplads på fællesskab, respekt og retfærdighed. Læs mere på www.greatplacetowork.dk. *tsa*

Danskerne: Krisen øger aldersdiskrimination

Den økonomiske krise gør folk, der er i gang med deres sidste år i arbejdsstyrken, mere sårbare. Det vurderer et stort flertal af danskerne ifølge en ny Eurobarometer-undersøgelse.

70 procent af de 1.000 interviewede danskere mener, at krisen bidrager til øget diskrimination på arbejdsmarkedet af personer over 55 år.

Samtidig svarer 58 procent, at en alder på 55 år eller mere kan stille jobansøgere dårligere, hvis de er oppe imod yngre kandidater med samme evner og kvalifikationer. Det er lidt over EU-gennemsnittet på 54 procent.

Helt skidt står det dog ikke til ude på de danske arbejdspladser, viser Eurobarometer-rapporten. Tværtimod er danskerne de mest tilfredse i EU, når det gælder arbejdsgivernes indsats for at fremme den aldersmæssige diversitet. 63 procent af danskerne mener, at der på deres arbejdsplads bliver gjort tilstrækkeligt på området. Samme standpunkt har kun 40 procent af samtlige EU-borgere. *mia*

Foto: Pressefoto

Alt for mange offentligt ansatte tør ikke ytre sig af frygt for repressalier. Sådan lyder det fra Rasmus Willig, der har modtaget en pris for sin forskning på området.

PRISMODTAGER:

Det står sløjt til med ytringsfriheden

Alt for mange offentligt ansatte tør ikke ytre sig af frygt for repressalier, lyder det fra Rasmus Willig, lektor ved Roskilde Universitet. Han har netop modtaget FTF-prisen på 100.000 kroner for sit arbejde med at afdække vilkårene for ansattes ytringsfrihed.

Og der er nok at arbejde med, mener han.

"Fra flere undersøgelser ved vi, at det ikke står særlig godt til med ytringsfriheden for offentligt ansatte. Over 60 procent forventer, at de bliver indkaldt til en kammeratlig samtale, hvis de ytrer sig. Og de, der ytrer sig, mærker repressalier i form af fyringer eller ved, at karrieren går i stå," siger Rasmus Willig.

Frygten for de negative konsekvenser af ytringerne er kommet snigende.

"Vi har fået etableret en tavshedskultur i takt med new public management-bølgen. Og den skal vi have gjort op med. Vi har alle en aktie i det offentlige, så der er kun en vej - total gennemsigtighed," siger Rasmus Willig.

De 100.000 kroner skal da også bruges til yderligere forskning på området.

"Og så vil jeg købe mig til lidt ro på et refugieophold, hvor jeg kan skrive om det," lyder det fra prismodtageren. *tsa*

AKUTJOB trækker hundreder af ansøgere

130 ansøgninger på tre dage – heraf 100 fra ledige på vej ud af dagpengesystemet.

Det var status, da Henning Mernø i starten af november søgte en servicemedarbejder til Helle Hallen, hvor han er direktør. Hallen ligger nær Varde, men i bunken var der ansøgere fra både Horsens, Aabenraa og Fyn.

"Det er frygtelig mange mennesker, der gerne vil have sådan et job. Og da jeg læste ansøgningerne, gik det op for mig, at folk virkelig er desperate for at komme i job og bevare tilknytningen til arbejdsmarkedet," forklarer haldirektøren til Ugebrevet A4.

En rundringning til private arbejdsgivere, der har slået akutjob op, viser samme heftige interesse blandt de ledige. Ikke mindst appellerer akutjobbene til arbejdsløse over 50, skriver A4.

Ugebrevet gjorde regnskab over akutjobbene midt i november, og på det tidspunkt havde private arbejdsgivere stået for 30 procent af opslagene. Ifølge akutjobaftalen, der blev indgået tidligere på året, skal den private sektor levere 60 procent af de i alt 12.500 akutjob. *mia*

Vi trives på arbejdet

Danskerne er rigtig glade for deres job. Næsten otte ud af ti trives meget godt eller godt på arbejdspladsen, viser en spørgeskemaundersøgelse, som YouGov har lavet for magasinet Momentum.

Blot syv procent svarer, at de trives meget dårligt eller dårligt.

Ser man på jobtilfredsheden i hele EU, ligger Danmark også helt i top. Tidligere i år undersøgte Det Europæiske Institut til Forbedring af Leve- og Arbejdsvilkår europæernes holdning til deres løn, arbejdstid, jobindhold og fremtidsudsigter. På alle disse områder ligger Danmark i top-fire blandt EU-landene, og når det gælder kvaliteten af jobbets indhold, er danskerne Europas mest tilfredse.

At så mange danskere er glade, skyldes de gode relationer og tilliden mellem medarbejdere og ledelse. Det forklarer professor Peter Hasle, der er ekspert i arbejdsmiljø.

"Danske medarbejdere ligger højt på autonomi på arbejdspladsen. De føler, de har indflydelse på deres eget arbejde. Og det har i mange undersøgelser vist sig at være en meget vigtig faktor for trivslen, at man har indflydelse på det, man selv laver," siger han til Momentum. *mia*

Vil du læse et semester i udlandet? Have råd til studiebøger? Flytte hjemmefra eller bare flytte?

Vælg en bank som ved, hvordan det er at være studerende

Du kan få hjælp til at lægge et holdbart budget. Gode råd om, hvordan du finansierer et studieophold i udlandet eller om, hvordan du bedst får økonomien til at hænge sammen gennem hele studietiden. Din bank skal selvfølgelig tage dig alvorligt. Også når du er på SU. Hos Lån & Spar får du en personlig rådgiver, som forstår, hvad det vil sige at være studerende.

Ud over en seriøs rådgivning så kan du, som medlem af Djøf få en Studiekonto med en høj rente (2,25 %) på de første 30.000 kr. og 0,25 % på resten og en lav rente (6,75 %) på kassekreditten.
Du får også et MasterCard, som automatisk giver dig rabat ca. 3.700 steder. På den måde kan du spare penge på alt fra maling og bøger til flybilletter. Ring til os og hør mere om Danmarks bedste Studiekonto.

Få en bedre studiekonto!
Ring på 3378 1975 eller gå på studiekonto.dk/djoef

djøf

lån & spar

din personlige bank

Til din studiekonto kan du vælge en kassekredit på op til 50.000 kr. Debitorrenten er 6,92 %, det svarer til ÅOP på 6,92 %.(ÅOP er beregnet på samlet kreditbeløb 50.000 kr., 100% udnyttelse og løbetid på 5 år). Studiekonto får du på baggrund af en almindelig kredit vurdering. Du skal være medlem af Djøf. Alle rentesatser er variable og gældende pr. 13. februar 2012. Din løn og SU skal gå ind på kontoen.

Lån & Spar Bank A/S, Højbro Plads 9-11, 1200 København K, Cvr.nr. 13 53 85 30

CHEFER OVERVURDERER VORES TILFREDSHED

Ledere vurderer medarbejderes tilfredshed med jobbet væsentligt højere, end medarbejderne selv gør.

Af Tine Santesson / Illustration af Mikkel Henssel

'Min arbejdsglæde ligger vel sådan cirka på det jævne', synes danske medarbejdere at mene. Ledere tror til gengæld, at medarbejdere er markant mere tilfredse, end de i realiteten er.

Det viser en international undersøgelse med dansk deltagelse, som rekrutteringsvirksomheden StepStone har gennemført.

Ifølge de danske udtræk, der er baseret på svar fra 616 medarbejdere og 171 virksomheder, vurderer medarbejderne deres arbejdsglæde til at være 5,78 på en skala fra 1-10. Virksomhedsledelserne tror til gengæld, at arbejdsglæden blandt medarbejderne i deres egen virksomhed ligger på 7,57.

Det skal dog bemærkes, at de medarbejdere, der har deltaget i undersøgelsen, ikke nødvendigvis arbejder på en af de virksomheder, der har medvirket i undersøgelsen.

Alligevel er det overraskende, at forskellen er så stor, mener den administrerende direktør i StepStone, Bettina Ravn.

"Ledelsen vil typisk føle, at de sætter mange ting i gang for at skabe god trivsel. Og jeg tolker det, som om de oprigtigt respekterer medarbejderne. Men problemet er, at det nok bare ikke altid kommer til udtryk. Det er noget, der foregår på ledelsesmøderne, men det når ikke ud til medarbejderne," siger Bettina Ravn.

Manglende kommunikation

Marianne Grove Ditlevsen, lektor på Center for Virksomhedskommunikation ved Aarhus Universitet, er enig i, at kommunikationen kan være en af årsagerne til de forskellige opfattelser hos henholdsvis medarbejder og virksomhed.

"Mange steder har man en tilgang til HR, der er meget strategisk rettet – vision, mission og værdier. Og det er for så vidt også fornuftigt nok. Men hvis det ikke er understøttet af et kommunikationsklima, hvor medarbejderne kan lufte deres evt. divergerende eller blot kritiske meninger uden fare for at blive stemplet som besværlige og ikke omstillingsparate, så vil det afspejle sig i deres trivsel og tilfredshed," siger Marianne Grove Ditlevsen.

Ifølge undersøgelsen er der også andre og endnu mere markante forskelle på, hvad ledere og medarbejdere oplever.

Næsten alle virksomhedsledere tror, at medarbejderne synes, de 'arbejder for en virksomhed, der respekterer medarbejderne', og at 'atmosfæren i virksomheden er god'. Men det er rent faktisk kun halvdelen af medarbejderne, der reelt set har den oplevelse.

Det er en interessant forskel, mener Marianne Grove Ditlevsen.

"En forklaring kan være, at det er en undersøgelse, som virksomheden ikke selv har sat i værk, og det betyder, at medarbejderne kan svare helt fra hjertet, uden at tænke strategisk eller være nervøse for at blive stemplet som besværlige," siger Marianne Grove Ditlevsen.

Mere dialog

Men hvad gør man for at få et mere ensartet syn på virksomheden? Bettina Ravn har to bud:

1. Ledelsen skal nok i højere grad kigge på de individuelle behov – fx behovet for fleksibilitet, udviklingsmuligheder og stresskilder for den enkelte.
2. Og så skal ledelsen sørge for at komme mere i øjenhøjde og være mere i dialog med medarbejderne omkring, hvordan man skaber en høj produktivitet og samtidig nogle glade medarbejdere.

Marianne Grove Ditlevsen supplerer:

1. Der skal skabes et kommunikationsmiljø baseret på tillid og gensidig respekt, hvor fx kontrol spiller en mindre rolle.
2. Medarbejderne skal have mulighed for at sige deres mening, og der skal lyttes til dem, så de også fornemmer, at det kan rykke på noget.

På ét felt er det dog ikke umiddelbart nødvendigt at sætte ind for at findes fælles fodslag. Både blandt ledelse og medarbejdere er der bred enighed om, at der er gode relationer kollegerne imellem. ■

De behøver hverken frokost eller feriedage. De er billige, fleksible og veluddannede og belaster kun lønbudgettet med de timer, som opgaven tager. 'I fremtiden vil du kunne finde globale freelancere på nettet til al slags videnarbejde,' siger danske Steffen Hedebrandt fra firmaet Elance's nye europæiske hovedkvarter i Oslo.

Internettets daglejere indtager Europa

:Af Eva Bøgelund / Illustration Mikkel Henssel

Forleden skulle Steffen Hedebrandt, *Client Marketing Manager Europe* i Elance – udtales ligesom freelance – bruge et svensk PR-bureau. Han kontaktede en af sine freelancere, rumænske Nicoleta Hamza, og briefede hende om kravene til bureauet. Et par timer efter mailede hun ham en liste med relevante bureauer. Nicoleta får fem dollars i timen og leverer et glimrende stykke arbejde. Hun synes, hun får en god løn. Han synes, han for en billig penge sparer på sin egen dyrekøbte tid.

"Uanset om man stikker hovedet i busken og ikke vil se det, er det her en ustoppelig global trend," siger Steffen Hedebrandt.

Han er 29 år, cand.merc. fra CBS og flyttede i april til Norge, da han fik job i Elance´s nye europæiske hovedkvarter i Oslo, som har 90 fastansatte og 200 tilknyttede freelancere.

Internettet gør det nemmere at søge, finde og indgå aftaler worldwide med kvalificerede folk, som konkurrerer på både pris og kvalitet.

Elance er størst i USA, UK, Australien og Canada, når det gælder antallet af kunder i form af virksomheder, som søger freelancere på portalen. Men firmaets største *vækst* ligger i Nordeuropa nu. Derfor blev det nye Europa-hovedkvarter placeret nordpå.

Denne nye industri – *cloud working* eller 'menneskeskyen' – begyndte med IT-opgaverne. De er stadig størst på nettet. Men design, grafik, markedsføring og andre kreative fag ligger i dag i overhalingsbanen. Og det rykker stærkt for kommunikation, administration, bogholderi, revision, produktudvikling, sociale medier og oversættelser.

”I fremtiden kan du med et par klik finde globale freelancere til alle typer videnarbejde, som kan udføres, uden du fysisk behøver være til stede,” siger Steffen Hedebrandt.

Kontant afregning for godt arbejde

På det virtuelle arbejdsmarked er det lige meget, hvem eller hvordan du er, bare du kan dit kram til den rigtige pris. På nettet er der kontant afregning og straf for dårligt arbejde. Elance beder kunden om at give freelanceren en karakter og en anmeldelse efter hvert udført job.

Hvis man får positive anmeldelser, kan man skrue sin pris op. Men i starten må man nok dumpe den for at komme ind i varmen, forklarer Steffen Hedebrandt.

Det lyder som gift i ethvert fagforeningsøre. Men Steffen Hedebrandt er rent faktisk et loyalt fagforeningsmedlem. Han sad i bestyrelsen for Djøfs branchenetværk for selvstændige og er i dag manager for Djøfs Norges-gruppe på LinkedIn.

”Vi er nødt til at omfavne dét her fremfor at flygte fra det. Ugebrevet Mandag Morgen taler fx om, at Danmark har 40 år til at skabe 400.000 nye akademikerjobs til alle dem, der vil komme ud fra universiteterne. Det kan vi kun gøre ved at skabe nye virksomheder. Men hvis vi ikke udnytter det nye internetbaserede arbejdsmarked, er der en masse nye små og mellemstore virksomheder, som slet ikke bliver skabt i Danmark.”

Freelancemarkedet specielt for højtuddannet arbejdskraft er steget gennem de senere år, lyder det fra Dansk Erhverv.

”Før tænkte man, at man måtte have alle kompetencerne inhouse. I dag tænker virksomhederne mere i netværk og supplerer de faste kernemedarbejdere med projektansatte og freelancere efter behov. Det gælder især for videnbranchen og er en fremadrettet tendens,” siger Jakob Titge, chefkonsulent i Dansk Erhverv.

Men vi skal ikke være bange for, at nu kommer vi alle sammen til at arbejde på freelancevilkår, understreger Jakob Titge.

”Sådan bliver det ikke. Hovedparten af kompetencerne vil fortsat være fastansatte kernemedarbejdere.”

Det er også Steffen Hedebrandts pointe.

”Hvis man kan opstarte eller vækste sin virksomhed ved hjælp af freelancere, får man ikke brug for færre fastansatte til kerneforretningen, men for flere.”

Gode ideer – ingen penge

Steffen Hedebrandt er sit eget lille eksempel på, at man ved hjælp af freelancere kan opbygge en virksomhed, man ellers ikke kunne have opbygget.

Da han i februar 2010 stod med sit eksamensbevis, gik han ind i den københavnske startup virksomhed VintageandRare – et netfirma, hvor samlere og nichebutikker over hele verden kan købe og sælge sjældne musikinstrumenter.

Firmaet havde brug for arbejdskraft, men ingen penge at ansætte nogen for. Tilfældigvis stødte de på Elance i Timothy Ferriss´ bog om at blive rig på en kun fire timers arbejdsuge. Og så begyndte de at hyre freelancere på nettet.

På to år fik de opbygget et netværk på 12 faste freelancere, som de kun brugte, når der var arbejde til dem. Firmaet kunne køre 24 timer i døgnet. Om eftermiddagen, når de gik hjem i København, sad deres freelancere i Amerika klar, og om natten tog deres asiatiske freelancere over.

På et tidspunkt begyndte Steffen Hedebrandt at skrive en gæsteblog på Elance – 'Jorden rundt på 80 sekunder' hed den. Resten er historie, som man siger. Han endte i Oslo hos Elance.

Globalt set har det Silicon Valley-baserede firma to mio. freelancere i databasen, og der kommer 20.000 nye til hver uge. ■

'Skyen' over Europa

I USA kaldes online jobs for *cloud working*. Via portaler som Elance, Innocentive, Topcoder, oDesk, Crowdspring og Guru driver 'skyen' mod Europa.

Nordeuropæiske virksomheder klikker ind efter billig, men veluddannet arbejdskraft. Syd- og østeuropæiske unge klikker ind for at flygte fra arbejdsløshed.

FREELANCERE SKAFFEDE FASTE JOB TIL DANSKE HØJTUDDANNEDE

Heini Zachariassen, BA i økonomi og business administration, stiftede for tre år siden firmaet Vivino ved hjælp af udenlandske freelancere.

I dag er de – udover ham selv og tyve freelancere fra fire lande – også tre fastansatte i København: En journalist, en ingeniør og en kommunikationsuddannet fra RUC.

Vivino er en app for vin-glade folk verden over. Man tager et foto af etiketten på sin vin, uploader den på app´en og voila – så får man alt at vide om marken, som druen blev høstet på, vejret dén sommer og hvor mange stjerner fra vin-guruerne. Har man efterladt sig et personligt fodspor på app´en, fortæller den også, om man kan lide den, før man sætter proptrækkeren i.

Der ligger tre millioner fotos af vin-etiketter på Vivino, som manuelt er matchet med alle disse data om vinen. Den slags er meget svært at gøre til danske lønninger uden at gå fallit, før man er begyndt. Så Heini Zachariassen gik på Elance og søgte folk. Der kom mange svar, især bød indere og pakistanere ind med den rigtige pris.

”Jeg kunne ikke have startet virksomheden uden freelancerne. Men pris er kun det ene. Styrken ligger også i fleksibiliteten,” understreger Heini Zachariassen.

Socialudvikling i Vollsmose

MIN KARRIERE

Cand.scient.adm. Michael Gravesen er chef for den by-strategiske og boligsociale indsats i en af Danmarks bedst kendte bydele - Vollsmose i Odense.

Af Mads Matzon / Foto af Nils Lund Pedersen

En sensommeraften i år sad Michael Gravesen på sit kontor i hjertet af Vollsmose. Udefra kom lyden fra noget, der mindede om fyrværkeri.

”Jeg havde ikke i min vildeste fantasi troet, at det var skud, jeg hørte. Det gik først op for mig i løbet af natten. Skuddene og den efterfølgende episode på hospitalet i Odense medførte lige et par uger med massiv pressedækning og en rødglødende telefon.”

Michael Gravesen understreger dog, at Vollsmose er meget andet end skyderier og kriminalitet. Et billede som medierne efter hans mening er lidt for gode til at give af bydelen.

”Den kriminelle kerne udgør kun omkring 80 til 100 unge mennesker ud af 9.200 beboere. Vores indsats i sekretariatet er blandt andet målrettet de kriminalitetstruede unge mennesker, men der er også en stor indsats på den mere sociale udvikling samt erhvervsudvikling, beskæftigelse og uddannelse.”

Som chef for ´Vollsmose 2020-sekretariatet´ har han ansvar for 11 ansatte og deres indsats for at forbedre forholdene for bydelens beboere, der er fordelt på 80 forskellige nationaliteter.

”Kun en tredjedel af de voksne beboere er selvforsørgende. To tredjedele er uden for arbejdsmarkedet. Der er mange folk herude, der har personlige og sociale problemer. Det sætter selvfølgelig sit præg på bydelen. Og det er det, vi prøver at gøre noget ved i sekretariatet.”

Michael Gravesen kommer fra en stilling som sekretariatsleder i Odense Kommunes Børne- og Ungeforvaltning og har også tidligere arbejdet i det private.

”I maj sprang jeg ud i jobbet som sekretariatschef i Vollsmose. Der kom alle kompetencer i spil. Både det jeg har lært i det private omkring erhvervsudvikling, men også fra det offentlige i forhold til en vis politisk tæft og det at forstå store organisationer,” fortæller Michael Gravesen.

”Jeg havde ikke selv tænkt, at jeg som djøfer skulle arbejde med det boligsociale område, men det har overrasket virkelig positivt, og jeg føler, at alle mine færdigheder kommer i spil.”

Hvis du kan bestemme, hvordan ser Vollsmoses fremtid så ud?

”Så kommer der en åben infrastruktur, der får Vollsmose til at hænge bedre fysisk sammen med resten af Odense. Der er kollektiv trafik. Der er nye uddannelsesinstitutioner, kommunale arbejdspladser og erhverv. Der er en praktiserende læge og et sundhedsmiljø. Og så er der en øget andel af de unge, der gennemfører ungdomsuddannelser, og flere der er kommet i beskæftigelse.”

Hvordan oplever du selv Vollsmose?

”Som et sted med masser af børn, der løber og leger, og masser af folk, der hilser på én. Der er en venlighed i bydelen, som er helt fantastisk.”

Kan du nævne en af jeres indsatser?

”Vi har for eksempel en familieorienteret indsats omkring uddannelse for at få flere unge mennesker til at forstå, hvordan det danske uddannelsessystem og arbejdsmarked hører sammen. ”

Hvad er en vigtig kompetence i dit job?

”Jeg skal både kunne rumme det at sidde i et politisk udvalg og forstå den politiske dagsorden og samtidig sidde ansigt til ansigt med beboerne og fralægge mig enhver form for akademisk sprogbrug.”

PÅ FORKANT

Pernille Tranberg var ikke tilpas med samfundets magelige hvilepuls i 1990'erne. Som udviklingschef i Berlingske Media er en økonomisk krise slet ikke det værste udgangspunkt. Det skaber nemlig efterspørgsel efter hendes passion; forandring.

Af Ida Nyegård Espersen, freelancejournalist / Foto af Jakob Eskildsen

Pernille Tranberg holder oplæg om Big Data og livet på nettet ved en konference arrangeret af Dansk Internet Forum.

Der findes to personlighedstyper, når det kommer til indretning af hjemmet. Dem, som parkerer sofaen ét sted og lader den stå der i mange år og emme af tryg genkendelighed. Og så findes der omrokeringsmenneskerne, de trækker møblerne rundt i forskellige scenarier, fordi de ikke hviler i vaner, men gerne vil opleve rummet fra et nyt perspektiv hele tiden.

Udviklingschef i Berlingske Media, Pernille Tranberg, tilhører sidste kategori. Det er ikke kun hendes 88 m2 hjem, der er under konstant forandring, også hendes arbejde går ud på at omrokere og forandre. Pernille Tranbergs jobbeskrivelse lyder: "Genopfind mediebranchen og regn selv ud hvordan."

Mediebranchen er, lige som talrige andre næringsgrene i det danske erhvervsliv, i en økonomisk vridemaskine. Ikke kun fordi verden pludselig rutsjede ned i lavkonjunktur i 2008, men også fordi samfundet har forandret sig, og mediebranchen ikke har fulgt med. I 2012 gider flertallet af danskere ikke betale for en papiravis, og stort set alle dagblade er blevet nødt til at underskrive fyresedler. Pernille Tranberg giver usentimentalt udtryk for, at den nærmest darwinistiske medieudvikling også kommer til at præge de kommende år. Branchen bliver mindre, for i dag kan stort set alle agere journalist og fotograf, mener hun.

Mens mange medarbejdere sidder og sveder over usikkerheden, ser Pernille anderledes på situationen:

"En krise er hård for alle. Men nogle gange har samfundet godt af at blive nulstillet lidt. Noget gammelt forsvinder, og andet får lov at forblive– og det er forhåbentlig det virkeligt værdifulde og nødvendige, som bliver."

Slut med monopolet

Selvom Pernille Tranberg sidder i direktionssekretariatet i Berlingske Media og er den administrerende direktørs fortrolige samarbejdspartner, damper hendes arbejdskontor ikke af storhed eller designermøbler. Hun sidder i åbent kontor og har fået kilet et hæve-sænkebord ind imellem to andre kollegaer. Interviewet foregår derfor i direktionssekretariatets lille mødelokale:

"Tænk, hvis vi havde turdet udvikle i 1990'erne. Hvis vi havde haft nogle ledere, som havde været visionære nok, da vi var på toppen. Det gjorde man ikke. Der var en manglende ydmyghed og udbredt selvfedme, fordi man i mediebranchen var vant til at have monopol på ytringer og meninger. Dengang sad en debatredaktør og havde magt over, hvem der skulle have ordet. Det bestemmer folk altså selv gennem internettet og de sociale medier i dag," siger Pernille Tranberg.

Siden hun blev tilkaldt til Berlingske i 2009, har hun ledt efter den forretningsmodel, man var for tilbagelænet til at lede efter i 1990'erne.

Med en baggrund som akademiøkonom, journalist, redaktør og iværksætter skulle Pernille Tranberg gerne være i stand til at samle interesserne i et stort hus som Berlingske med cirka 2.000 ansatte.

En arbejdsdag foregår typisk digitalt, Pernille Tranbergs vigtigste opgave er at bevæge sine forretningsmæssige tentakler i gamingindustrien, på de sociale medier og i techindustrien – hele tiden på jagt efter det nye.

Vi er fucked

Pernille Tranberg pakker laptop og smartphone sammen og skridter til en

”En krise er hård for alle. Men nogle gange har samfundet også godt af at blive nulstillet lidt”

Pernille Tranberg

anden etage i huset for at hapse et stykke lagkage og drikke lidt perlende dråber ved en reception for Berlingskes nye mobilbureau, WeMobilise.dk. Bureauet i firmaet skal hjælpe andre virksomheder med at udvikle indhold på mobile platforme, for eksempel apps. Tiltaget giver et praj om husets fremtidige retning og Pernille Tranbergs arbejde – et signal om, at medievirksomheder ikke kun skal levere artikler og billeder.

Pernille Tranberg hilser på en nyansat chef. Hvad laver du, spørger han tilbage, og en kollega kommer hende i forkøbet:

“Pernilles job er at være på forkant. Hun skal finde ud af, hvad vi skal leve af i fremtiden, og ikke kun om to måneder, men sådan helt ude i fremtiden,” siger han.

”Kommer vi til at overleve?” spørger den nyudnævnte chef henvendt til Pernille Tranberg.

"Vores branche er fucked, men vi kommer til at overleve. Det bliver bare som noget andet end det, vi kender, " svarer hun.

Buet ud

Herefter går turen ud af Berlingske Hus i Pilestræde i København. Uden for hovedindgangen står to små buttede elbiler og suger energi af en elstander. Også oprindeligt et påfund af Pernille Tranberg. Anskaffelsen skal både være med til at brande Berlingske som miljøbevidst virksomhed, og initiativet skal samtidig spare penge, så husets journalister ikke smider penge efter en taxa, hver gang de bevæger sig uden for Pilestræde.

”Jeg blev konsekvent kaldt elbilen, efter jeg foreslog det. Folk grinede. Men idéer skal komme fra tosser. Jeg er blevet grint af mange gange i mit liv. Sådan må det være at gå imod strømmen og foreslå nye ting,” siger hun, mens hun træder sin cykel i retning af Kongens Have.

Første gang Pernille Tranberg blev grint af var i 1996, da hun kom hjem til Danmark efter endt studetid på Columbia University i USA og startede netværket webgrrls.dk. Hun ville have de danske kvinder til at øjne nettets muligheder, fordi hun mente, at der lå masser af jobs og ventede i den branche.

”DR2 lavede et program om projektet, og vi blev nærmest udstillet som en nyreligiøs vækkelsesbevægelse. Vi blev virkelig latterliggjort. Idéen med webgrrls var jo skide god, men jeg var bare for hurtigt ude. Timing var måske ikke min allerstærkeste side. Folk ændrer altid adfærd langsommere, end jeg tror.”

Pernille Tranberg startede også med at få et rap over nallerne i Berlingske i 2009. Hun gik imod freebevægelsen, hvor tanken er, at produktet skal være gratis, og så må man tjene penge på noget andet, for eksempel reklamer. Hun understregede over for Berlingske, at indholdet mistede værdi i forbrugernes øjne, hvis det var gratis, og derfor burde alle avisens artikler heller ikke ligge frit tilgængeligt på nettet:

”Jeg blev nærmest buet ud. Det var ikke rart, mens det stod på... men på den anden side, kan jeg ærlig talt godt lide modstand. Hvis den ikke er der, så skaber jeg den selv. Jeg kan godt lide kampen i at overbevise folk.”

Og hun fik sin vilje. I det kommende år indfører Berlingske betalingsmur på b.dk.

Mission accomplished. Men kun en af dem. En ny er under opsejling.

Faren begik selvmord

Pernille Tranberg er drevet frem af missioner. Først skulle kvinder se muligheder i internettet gennem webgrrls.dk, senere skulle danskerne være miljøbevidste, da hun var redaktør på forbrugerbladet Tænk, derefter skulle medierne have en ny forretningsmodel. Midt i den sidste jagt trængte en mission sig pludselig på – nu skulle danskerne passe på deres digitale identitet.

I udviklingschefens søgen efter en bæredygtig forretningsmodel fornemmede hun, at fænomenet Big Data ville blive en ny investering for rigtig mange erhverv

BIG DATA

Big Data er en fælles betegnelse for store mængder data med manglende struktur. Denne data bliver omsat til viden.
Vi efterlader os hele tiden dataspor på nettet, som siger noget om, hvem vi er, og hvad vi efterspørger. Hvis en it-virksomhed gennemtrevler nettet for Big Data, vil firmaet højst sandsynligt kunne finde mønstre og sammenhænge ved hver bruger.
Den amerikanske virksomhed Acxiom Corporation har for eksempel opbygget en online-identitetsbank, hvor den skulle have datakendetegn på 500 millioner mennesker om alt fra feriedrømme til politiske holdninger. Facebook videresælger også data om vores lokation, hvad vi ”synes godt om” osv.
Disse dataoplysninger kan andre virksomheder købe, så de får mulighed for at målrette salg eller annoncer til hver bruger.

»

”Idéer skal komme fra tosser. Jeg er blevet grint af mange gange i mit liv. Sådan må det være at gå imod strømmen og foreslå nye ting”

Pernille Tranberg

fremover. Big Data er en krydssamling af kolossale mængder kundedata. Big Data er til salg. Når en virksomhed bruger Big Data om potentielle kunder, kan firmaet målrette sit salg ud fra de data. De ender med at vide mere om befolkningen end befolkningen selv. Facebook er en af de virksomheder, der videresælger brugeroplysninger til virksomheder.

”Det er måske også en forretningsmodel for Berlingske på lang sigt - det har helt ufattelige perspektiver for virksomheder og brancher - men som forbruger kan det være skræmmende, hvis det bruges uetisk,” siger hun.

Væggene i Pernille Tranbergs spisestue nær Kongens Have er nærmest tapetseret af bøger. Hun hiver en neonorange bog ned fra en af hylderne. Hendes eget navn står på bogryggen.

Pernille Tranberg gik ned på halvtid som udviklingschef sidste år for at skrive en bog om, hvordan man som privatperson beskytter sig selv mod at blive solgt som Big Data. I efteråret var hun på Oxford University for at holde foredrag om bogen ‘Fake It’ og digitalt selvforsvar til en såkaldt TEDxtalk, hvor foredraget blev optaget og spredt på de sociale medier.

Pernille Tranberg mener godt, at hun både kan arbejde for Big Data som udviklingschef og advare forbrugerne mod de negative konsekvenser af forretningsmodellen.

”Jeg har altid haft mod til at sige mine meninger,” siger hun og svarer nej til, om hun aldrig er bange for at blive fyret:

“Det hænger måske sammen med, at jeg altid har levet mit liv på en måde, så jeg kan gå på støtten hvert øjeblik, det skal være. Jeg vil ikke være afhængig af materielle goder eller et dyrt lån til en lejebolig, og jeg har ikke børn, så det er heller ikke en forpligtelse. Det må være ekstremt stressende at skulle tjene mange penge hver måned for at kunne opretholde sin levestandard,” siger hun.

Pernille Tranbergs far var forretningsmand med en yderst velpolstret pung. I hendes teenageår begyndte formuen at rasle fra ham. Han tog livet af sig selv i Pernille Tranbergs 18. leveår.

”Jeg måtte sidde som 14-årig og fortælle min egen far, at penge ikke var alt. Han begik selvmord, fordi han var bange for at miste sine penge. Det har præget mig fuldkommen vildt meget og har betydet, at jeg ikke er drevet af penge.”

De gamle rettigheder

Pernille Tranberg ved ikke, om hun hæver sin løncheck hos de traditionelle medier eller i en ny digital branche om fem år, men det er næppe hos Berlingske Media. Det vil passe hende dårligt at gøre ophold samme sted alt for længe.

I den digitale branche sætter Pernille Tranberg pris på, at folk tør tænke nyt, se fremad uden skepsis, er hippe og har gang i forretningen. Det er netop dét, hun mangler hos de traditionelle medier. Til gengæld savner hun også idealismen og dybden i de nye brancher:

”I den nye digitale branche har man glemt, hvor de gamle rettigheder egentlig kommer fra – altså at man engang har skullet kæmpe for retten til at ytre sig, og at demokrati ikke er en selvfølge. Så nej, jeg ved ikke, hvilken retning jeg er på vej i. Og jeg er heller ikke interesseret i at vide det. Det vigtigste er jo, at man hele tiden har sin passion med sig. Min passion er nok forandring.” ■

BLÅ BOG

Pernille Tranberg.
47 år, født i Kolding.
Vil ikke komme med et tidsmæssigt bud på en arbejdsuge: ”Jeg skelner ikke mellem fritid og arbejde. Det flyder helt sammen,” siger hun.
2009 Redaktionel udviklingschef i Berlingske Media.
2005- 2008 Chefredaktør på forbrugerbladet Tænk og medlem af direktionen i Forbrugerrådet. Opfandt blandt andet klistermærket ’Nej tak til reklamer’.
1996- 2005 Journalist på Politiken.
1996 Mastergrad i journalistik ved Columbia University i New York.
1994 Uddannet journalist fra Danmarks Journalisthøjskole.
1988 Uddannet akademiøkonom.
Har forfattet fem bøger.
Bor sammen med sin mand Flemming. Han er musiker.

Ungdomsarbejdsløsheden i Sydeuropa får de unge til at emigrere – også de højtuddannede. Den spanske demograf Albert Sabater frygter, at hjerneflugten fra Sydeuropa vil skabe yderligere problemer for de berørte lande.

SYDEUROPAS UNGE REJSER UD

Af Laura Engstrøm, freelancejournalist / Foto: Emilio Morenatti/Polfoto

Når Diana López-Falcón sætter sig på en cafe i Berlin, bliver hun ofte serviceret af en tjener med kraftig spansk accent. Når de hører, hun er spansktalende, slår de lettet over på spansk – de tyske gloser er ikke altid lige at få på gled.

”Sprogbarrieren er som oftest den største, når de kommer her,” siger Diana López-Falcón, der er mexicaner, ph.d. og forsker ved det tyske Max Planck Institut for Demografisk Forskning i Berlin.

Og fremtiden tegner ikke lys for unge sydeuropæere, der gerne vil blive i deres hjemlande. I Italien beskriver landets premierminister, Mario Monti, den stigende ungdomsarbejdsløshed som alarmerende. I flere år har ungdomsarbejdsløsheden ligget på 20 procent. Nu er den steget til 36. Og unge italienere må se sig om efter jobs i andre lande.

I Spanien er situationen endnu mere bekymrende. Højere arbejdsløshed og større flugt fra hjemlandet. 115.000 er udvandret fra Spanien i årene 2008-2012. De fleste af dem er afrikanske og latinamerikanske immigranter, der er vendt tilbage til Afrika og Latinamerika. Spanierne tager nu selv de ufaglærte job, migranterne typisk har bestridt.

Samtidig er der en fare for decideret *brain drain* – eller hjerneflugt. For de højtuddannede unge søger også væk, fortæller Albert Sabater, der dog ikke har specifikke tal at læne sig op ad.

”Når en højtuddannet sydeuropæer kommer til Tyskland eller Storbritannien for at søge arbejde, er det ikke sådan, at de stempler ind og angiver alder, uddannelsesniveau og hvilket arbejde de vil søge. Migrationen i Europa er ikke registreret på den måde,” siger Albert Sabater.

Alligevel tegner der sig et billede for de spanske emigranter.

”Dem, der tager til udlandet nu, er typisk unge spaniere, der har økonomi til også at vende tilbage og et netværk, de kan lukrere på. Det er fortrinsvis arkitekter og ingeniører, der er blevet arbejdsløse, efter byggeriet er gået i stå i Spanien. De tager typisk til BRIK-landene (Brasilien, Rusland, Indien og Kina, red.), men også til spansktalende lande som Mexico, hvor der nu er byggeboom. Og så tager de til Holland, Tyskland og Østrig. Lande, der har den laveste arbejdsløshed netop nu. De benytter sig af de muligheder, der ligger i Schengen-aftalen,” siger Albert Sabater.

Nogle af dem søger også til Danmark.

”Emigrationen til Danmark er steget med otte-ti procent det seneste år. I faktiske tal er det ikke ret mange. Det svarer til, at der er kommet 1.200 flere spaniere til Danmark i 2012,” siger Albert Sabater.

Højtuddannede grækere er klar til udlandet

I Grækenland tegner sig det samme billede. Ifølge det franske nyhedsmagasin Le nouvel Observateur blev de ingeniørstuderende på Det Tekniske Universitet i Athen tidligere i år spurgt, om de overvejede at søge job i udlandet efter endt uddannelse. 42 procent svarede ja. På Panteion Universitetet i Athen var tallet endnu højere. 53 procent ville ikke udelukke at emigrere for at få job, og 17 procent af dem havde allerede truffet en beslutning om at gøre det.

I Portugal er de også klar til at tage til udlandet for at kunne bruge deres uddannelse. Efter den sydtyske by Schwäbisch Hall havde inviteret et par portugisiske journalister til at skrive om jobmulighederne i den lille by, sendte 15.000 ledige portugisere uopfordrede ansøgninger til byens virksomheder. Og 40 mødte direkte op, skriver The New York Times.

César Castel er headhunter i den spanske afdeling af rekrutteringsfirmaet Adecco. Han har oplevet, at der på få år er vendt op og ned på forretningen. Tidligere bestod

hans arbejde i at skaffe udlændinge til spanske firmaer. Nu er det lige omvendt.

”Den generation af unge, som nu forlader Spanien, er den bedst kvalificerede nogensinde,” siger César Castel til The New York Times.

Der er dog endnu ikke tale om en decideret udvandring, påpeger Albert Sabater:

”Det skyldes, at familierne i Spanien fungerer som velfærdssystem for de unge. De unge bliver ganske enkelt bare boende hjemme i længere tid.”

Kvinder søger ud

Det er over 40 år siden, sydeuropæere sidst emigrerede i stort antal fra deres hjemlande for at blive gæstearbejdere i Nordeuropa. Spanierne tog fortrinsvis til Tyskland, Belgien og Frankrig. Kun 10-15 procent vendte hjem igen.

”Resten etablerede sig, fik familier og slog rødder i de nye lande,” siger Albert Sabater.

En af forskellene på datidens emigranter og dem, der søger ud i dag, er, at kvinder også søger ud.

”Ligheden mellem kønnene er blevet større, når det gælder migration. De unge spanske højtuddannede kvinder er også frustrerede over, at de har brugt så mange år på en uddannelse, som de ikke kan bruge nu. De er overkvalificerede i forhold til de jobs, de måske kan være heldige at få i Spanien,” siger Albert Sabater.

Spørgsmålet er, om det igen kun er 10-15 procent af de højtuddannede unge, som søger væk, der en dag vender tilbage. Det er svært at spå om, siger Albert Sabater:

”Migration er cyklisk: De tager ud, og så vender nogle af dem tilbage. Det er klart, at muligheden for, at de unge etablerer sig og bliver i de nye lande, er til stede. Hvis de gør det, er der risiko for, at uligheden mellem syd og nord i EU bliver endnu større. Men der er mange ukendte faktorer, der spiller ind. Det er også afhængigt af, hvad der sker med euroen. Recessionen er jo global, så der er mange forhold, vi ikke kan tage højde for nu.”

Ifølge Diana López-Fálcon kan situationen på det europæiske arbejdsmarked meget vel blive en *loose-loose-situation*, som hun kalder det.

”De sydeuropæiske lande mister højtuddannet arbejdskraft, og det er ikke altid, deres kvalifikationer passer ind i andre lande. Hvis man er læge, er det fx vigtigt at kunne sproget og de faglige termer på det pågældende sprog. Så mange ender med at tage jobs, de er overkvalificerede til. På den måde mister sydeuropæerne dyrt betalt, højtuddannet arbejdskraft, og nordeuropæerne får ikke nødvendigvis besat de ledige stillinger,” siger Diana López-Fálcon. ■

Arbejdsløshed for unge under 25:

Spanien: 53,27 procent
Grækenland: 51 procent
Italien: 36,2 procent
Portugal: 35, 54 procent
Irland: 28,5 procent

Kilde: Le nouvel Observateur

Demonstration i Madrid mod den alvorlige økonomiske udvikling og den stigende arbejdsløshed.

JORDEN RUNDT

Redigeret af Peter G. H. Madsen, freelancejournalist

Pas på håret i Kairos metro

Foto: Jason Larkin/Polfoto

Metroen i Kairo er et farligt sted at færdes for kvinder, der ikke bærer tørklæde. Fornyligt blev en 28-årig kristen kvinde overfaldet af to kvinder i niqab, der klippede hendes lange hår af og skubbede hende af metroen med en sådan kraft, at hun brækkede sin arm, da hun væltede. Overfaldet er blot det seneste i en række af overfald på kvinder uden tørklæde i metroen. Ifølge chefen for den egyptiske organisation for menneskerettigheder, Naguib Gabriel, er der risiko for, at overfald på kvinder uden tørklæde bliver mainstream. Det fortæller den uafhængige egyptiske avis Al Masry Al Youm. Kritikere af den nye egyptiske præsident Mohammed Morsy ser udviklingen som udtryk for, at en mere striks fortolkning af sharia har vundet indpas i Egypten efter revolutionen.

Foto: Vincent Yu/Polfoto

HU VAR BEDST FOR KINESISK ØKONOMI

Hvis det alene er økonomien, der bestemmer en statsleders eftermæle, kan den netop afgåede kinesiske præsident, Hu Jintao, roligt læne sig tilbage og nyde sit otium. I de 10 år han stod i spidsen for Kina, voksede det cirka 1,3 milliarder indbygger store lands økonomi i gennemsnit med 11 procent om året. Det skriver The Economist. Det efterlader også Hu Jintao som den kinesiske leder, der i de sidste 40 år har gjort mest for den kinesiske økonomi. Hu Jintaos forgængere – Deng Xiaoping, der styrede Kina fra 1978–1989, og Jiang Zemin, der var præsident fra 1989–2002 - formåede "kun" at få økonomien til at vokse med cirka 9 procent i gennemsnit per år. Hu Jintaos efterfølger, Xi Jinping, får sandsynligvis svært ved at toppe sine forgængere. Økonomien er på det seneste kun vokset med lige under 8 procent årligt. Dertil kommer, at Kina står foran betydelige udfordringer med en aldrende befolkning.

Politikere vil lede USA i finansiel afgrund

Den amerikanske gæld vokser med rekordfart og er i skrivende stund på svimlende 16.200 milliarder dollars. Derfor er det helt afgørende, at den netop genvalgte præsident Barack Obama og det republikanske flertal i kongressen inden nytår bliver enige om at hæve gældsloftet - der er den lovmæssigt definerede grænse for den amerikanske statsgæld - hvis ikke den amerikanske økonomi skal gå totalt i stå og hundredtusindvis af statsansatte skal stå uden løn. Et flertal på 51 procent af amerikanerne tror imidlertid ikke på, at politikerne kan blive enige. De forudser, at republikanerne i kongressen vil stille sig så meget på bagbenene, at det ikke bliver muligt at nå en aftale. Et mindretal på 29 procent mener, at det først og fremmest vil være Barack Obamas skyld, hvis økonomien ryger i den finansielle afgrund.

De 10 største luftfartselskaber

Kriseramte SAS havde i 2010 knap 22 millioner passagerer. Til sammenligning havde verdens største flyselskab, det amerikanske Delta Airlines, der i 2009 fusionerede med Northwest Airlines, 164 millioner passagerer.

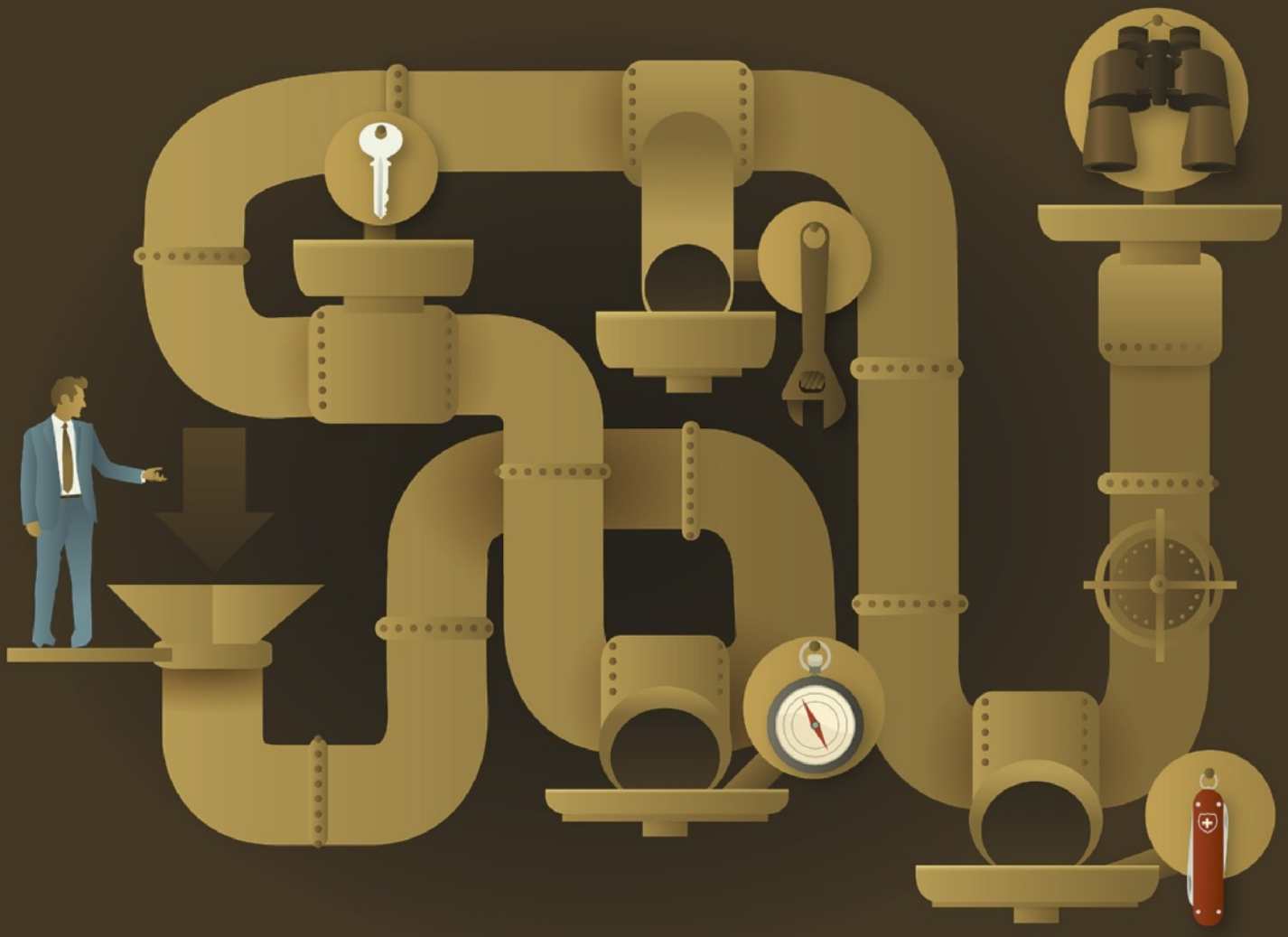
SELSKAB	ANTAL PASSAGERER I MILLIONER I 2011
DELTA AIRLINES (USA)	164
UNITED AIRLINES (USA)	142
SOUTHWEST AIRLINES (USA)	135
AMERICAN AIRLINES (USA)	106
LUFTHANSA	101
CHINA SOUTHERN AIRLINES	81
RYANAIR	76
AIR FRANCE-KLM	76
CHINA EASTERN AIRLINES	69
US AIRWAYS	61

Kilde: International Air Transport Association

Du er den bedste til at gøre det endnu bedre

Opdatér din profil i dag på mitdjoef.dk og få fremover en mere relevant nyhedsmail.

Her er en god og en endnu bedre nyhed. Den gode nyhed er, at du som medlem af Djøf i den nærmeste fremtid vil modtage én samlet nyhedsmail ugentligt. Den vil indeholde relevante nyheder udvalgt specielt i forhold til dine profilinformationer. Bl.a. får du information om kompetencegivende kurser, netværksarrangementer, jobtilbud, kontante medlemsfordele og nyt fra Djøf. Den endnu bedre nyhed er, at du selv kan gøre nyhedsmailen endnu bedre ved at opdatere dine profiloplysninger. Måske er du flyttet eller har fået nyt job. Og jo mere præcis din profil er, jo mere relevante vil de nyheder, vi sender til dig, være. Så gør noget godt for dig selv. Opdatér din profil i dag på mitdjoef.dk



LEADERSHIP PIPELINE

God ledelse afhænger af KONTEKST OG NIVEAU

Leadership Pipeline bryder med ideen om ét sæt gyldne regler for god ledelse. Teorien har vundet stor anerkendelse blandt private virksomheder de senere år. Nu bliver den tilpasset den offentlige sektor. Det giver offentlige ledere deres egen formel for god offentlig ledelse tilpasset hvert ledelsesniveau.

Af Annemette Schultz Jørgensen, freelancejournalist / Illustration Mikkel Henssel

Ledelsesteoretikere har i årevis forsøgt at finde de universelle gyldne ledelsesprincipper. *Leadership Pipeline* gør op med ideen om én fælles opskrift på god ledelse.

Leadership Pipeline blev udviklet i USA i 1990'erne og bygger på, at god ledelse er afhængig af, hvilket ledelsesniveau man befinder sig på. Teorien har vundet stor anerkendelse blandt private virksomheder og er i dag implementeret i hver femte Fortune Global 500-virksomhed – fx Microsoft, Hewlett-Packard og Deutsche Bank.

Ledelse afhænger af konteksten

"Når man stiger i graderne i løbet af lederkarrieren, skal man jo ikke blive ved med at kunne det samme. Det afhænger af konteksten og lederniveauet. Er man leder for medarbejdere, leder for ledere, funktionel chef eller topchef? Leadership Pipeline er en af de første teorier, der definerer dette på en praktisk anvendelig måde, og som udvikler ledere i forhold til det niveau, de befinder sig på," siger ledelsesforsker og studielektor Thorkil Molly-Søholm fra Aalborg Universitet.

"Ideen er, at ledere skal udvikles i forhold til de konkrete mål, der er for deres arbejde. Det betyder, at lederudvikling ikke længere skal foregå løsrevet fra arbejdspladsen på et fjernt kursus. Det bliver noget, organisationen selv varetager, i takt med at den formulerer sin strategi og sine mål, og får dem udpindet på alle niveauer. Derfor bliver lederudvikling pludselig noget, organisationen i høj grad selv kan lære at håndtere. Det er en stor styrke og klart en af grundene til, at tilgangen er blevet så populær," fortæller Thorkil Molly-Søholm.

Leadership Pipeline i det offentlige

Sammen med studielektor Kristian Dahl fra Aalborg Universitet har Thorkil Molly-Søholm forsket i Leadership Pipeline i en årrække, og i 2009 igangsatte de et projekt, der for første gang skulle oversætte teorien til den offentlige sektor i Danmark.

"Leadership Pipeline er udviklet til private virksomheder. Selvom der er mange ligheder mellem offentlig og privat ledelse, er der også mange forskelle. Derfor mente vi, at det var relevant at formulere en samlet ramme for, hvad der egentlig kendetegner offentlig ledelse. Og det førte til Offentlig Leadership Pipeline (OLP)," siger Molly-Søholm.

Forskningsprojektet er gennemført sammen med 15 offentlige organisationer og flere hundrede offentlige ledere, som de sidste tre år har tilpasset den traditionelle Leadership Pipeline til den offentlige sektor og afprøvet teorien i praksis. Resultatet kan nu læses i bogen 'Leadership Pipeline i den offentlige sektor', som beskriver, hvad offentlige ledere generelt skal kunne for at lykkes. Det gælder dels de fire klassiske ledelsesniveauer – leder for medarbejdere, leder for ledere, funktionel chef og topchef – og dels otte særlige offentlige kompetencefelter: politisk tæft, faglig ledelse, kommunikative kompetencer, skabe ledelsesrum, strategiarbejde, procesledelse, navigere i det offentlige rum og agere rollemodel.

HR og strategi

En af de offentlige organisationer, der har været med til at formulere OLP og selv afprøvet teorien undervejs i projektet, er Beskæftigelsesministeriet.

"LEDERUDVIKLING BLIVER PLUDSELIG NOGET, ORGANISATIONEN I HØJ GRAD SELV KAN LÆRE AT HÅNDTERE. DET ER EN STOR STYRKE OG KLART EN AF GRUNDENE TIL, AT TILGANGEN ER BLEVET SÅ POPULÆR"

Thorkil Molly-Søholm, ledelsesforsker

"Beskæftigelsesministeriet er en enhedsorganisation, og derfor har vi en stærk tradition for at arbejde fælles om ledelse. Vi har ens retningslinjer for rekruttering, for introforløb, for trivselsmålinger osv. Men vi har til gengæld manglet en samlet ramme for hele vores ledelsesarbejde, og den mulighed så vi med OLP," siger Merete Agergaard, afdelingschef i Beskæftigelsesministeriet og ansvarlig for HR.

Hun fortæller, at ministeriet startede med et mindre pilotprojekt i Arbejdstilsynet. Det gav så gode resultater, at man besluttede at rulle den nyudviklede tilgang ud i hele ministeriet, hvilket de netop er gået i gang med.

Hun mener, en af de store styrker i tilgangen er, at man tager afsæt i organisationens egen kontekst.

"Kursuskataloger er desværre alt for tit afkoblet den virkelighed, som ledere befinder sig i. Og eksterne lederudviklingsforløb er ofte meget individuelle. Med OLP er hele ideen, at Beskæftigelsesministeriet skal udvikle lederne i vores organisation med afsæt i egne strategier og udfordringer - ved at pinde ud, hvad strategierne konkret betyder på hvert lederniveau. Vi får altså koblet lederudvikling til organisationens mål og strategier. Og dermed koblet HR-området til strategien. Det er en stor styrke," siger Merete Agergaard.

Otte særlige kompetencer i offentlig ledelse:

Klare forventninger til ledere

Det første skridt er, at HR-afdelingen besøger alle ministeriets institutioner, hvor man på chefniveau definerer, hvad lederne i den pågældende institution skal kunne, hvilke udfordringer de står over for, og hvor udviklingsbehovet er.

"Med denne metode får vi nu præcist formuleret, hvad man skal kunne for at lykkes – lige fra kontorchef til departementschef. Det kommer til at skabe klarhed i forventningerne til, hvad der kræves af alle i hele ledelsesfødekæden, og det vil gøre leder- og talentudviklingen mere kvalificeret," siger Merete Agergaard.

Næste skridt bliver at tilpasse ministeriets støtteværktøjer for ledelse – fx resultatlønsaftaler, lederevaluering, lederintroduktion og lederuddannelse. Formålet er at skabe en rød tråd igennem støtteværktøjerne og opbygge en sammenhængende kæde af aktiviteter, der skal fremme god ledelse.

Store besparelser på lederudvikling

Klarhed i forventningerne til de enkelte ledere er, ifølge Thorkil Molly-Søholm, også med til at give mange organisationer store besparelser, når de indfører Leadership Pipeline.

Når alle ledere kan se, hvad man skal kunne på forskellige niveauer, bliver det tilsvarende lettere for chefer at sende opgaver med det rette udviklingspotentiale nedad i systemet – og dermed klæde potentielle ledere på til at rykke opad i fødekæden. Organisationerne bliver dermed bedre til selv at varetage deres egen lederudvikling, og det sparer penge.

"En del af ideen med Leadership Pipeline er, at man skaber sit eget talentudviklingssystem, hvor organisationens ledere selv er med til at udvikle hinanden. Og fra erfaringerne i det private ved vi, at det kan spare mange penge på HR-kontoen," siger Thorkil Molly-Søholm.

Dels behøver organisationen ikke længere at sende så mange ledere ud af huset på efteruddannelse. Og dels får man en større pul-

je interne talenter, hvilket gør det muligt at rekruttere flere ledere fra egne rækker.

”Ledere, der rekrutteres udefra, er generelt dyrere, fordi de ofte er længere om at falde til, og fordi eksterne lederrekrutteringer oftere ender i fyringer eller opsigelser,” siger Thorkil Molly-Søholm.

Forskning viser, at de bedst præsterende private virksomheder i dag henter 70-80 procent af deres ledere internt. Derfor kan det formentlig også betale sig for offentlige organisationer at udvikle flere ledere fra egne rækker.

OLP vil professionalisere offentlig ledelse

Om besparelserne også vil vise sig i Beskæftigelsesministeriet er endnu for tidligt at gisne om. Men Merete Agergaard er dog allerede sikker på, at en række andre åbenlyse fordele vil vise sig.

”I øjeblikket er vi i gang med niveau for niveau at formulere, hvad vores ledere skal kunne. Den øvelse betyder, at vi får en struktureret dialog og et fælles sprog for ledelse i vores organisation. Det vil gøre os mere bevidste om, hvad vi vil med ledelse og ledelsesudvikling i ministeriet, hvilket i sig selv vil øge kvaliteten af den ledelse, der bliver udøvet,” siger hun.

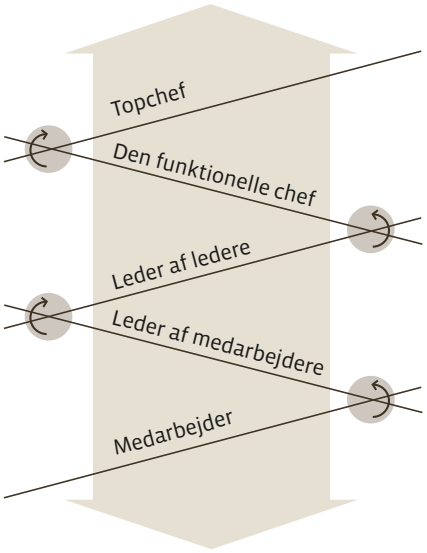
Hun tror, at hele den offentlige sektor kan drage fordel af projektet.

”Der har længe hersket et dogme om, at god ledelse var noget universelt og ens for ledere i det offentlige og private. Og så har vi jo alligevel altid vidst, at der er forskelle på de to sektorer. Den forskel har vi nu fået sat ord på, og det tror jeg i sig selv har stor værdi,” siger hun.

Den vurdering er Thorkil Molly-Søholm enig i. Han håber på, at OLP kan bidrage til en professionalisering og myndiggørelse af begrebet *offentlig ledelse*.

”New Public Management-tilhængerne har jo længe insisteret på, at man kan overføre ledelsesmetoder og hårde styringsværktøjer fra det private, baseret på rationel økonomisk tænkning, direkte til den offentlige sektor. Resultaterne er blandede, og mange offentlige ledere har svært ved at få metoderne til at virke i den offentlige kontekst. Vores forskningsprojekt viser, at der skal ske en markant tilpasning af Leadership Pipeline, for at det kan fungere i den offentlige sektor. Nu har vi så fået en tilgang til at forstå og sikre dygtig ledelse, som præcist er tilpasset vilkårene og logikkerne i den offentlige sektor. Og det ser jeg som en positiv udvikling,” slutter Thorkil Molly-Søholm. ■

De fire ledelseslag i Den Offentlige Leadership Pipeline:



Topchefen
– at skabe resultater igennem en organisation

Den funktionelle chef
– at skabe resultater igennem en sammensat del af organisation

Ledere af lederen
– at skabe resultater igennem ledere

Lederen af medarbejdere
– at skabe resultater igennem andre

Medarbejderen
– at skabe resultater igennem egen indsats

Politisk genistreg skadede dansk økonomi

Skattestoppet har kostet dansk samfundsøkonomi dyrt, mener økonomiprofessor Peter Birch Sørensen. Han var overvismand i netop de år i 00´erne, da dansk økonomi smeltede ned, og vismændene blev lagt på is af VK regeringen.

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist
Foto af Jakob Eskildsen

Politiske eksperter har set Anders Fogh Rasmussens skattestop som en kommunikativ genistreg, der banede hans vej til statsministerposten og lagde grunden til Venstres position som Danmarks førende politiske parti. Og da den største konkurrent, Socialdemokratiet, i 2006 annekterede ideen og gjorde skattestoppet til sin egen politik, var succesen total. Men rent samfundsøkonomisk var skattestoppet en rigtig dårlig ide for Danmark – lige fra begyndelsen.

Skattestoppet gjorde det sværere at styre konjunkturudviklingen og medvirkede til at overophede dansk økonomi, så den allerede var på vej ned, da Finanskrisen ramte verden i efteråret 2008.

Derfor har skattestoppet, og ikke mindst fastfrysningen af ejendomsværdiskatten, en del af ansvaret for, at der sandsynligvis går mange år endnu, før den enorme regning for danskernes friværdi-fest i 00´erne er betalt, og dansk samfundsøkonomi igen kan betegnes som sund og rask.

Det er nogle af hovedpointerne i en ny analyse af dansk økonomi i 00´erne, som økonomiprofessor og forhenværende overvismand Peter Birch Sørensen har foretaget. Han fremlagde analysen på et jubilæumsarrangement i anledning af, at Det økonomiske Råd (DØR), eller vismandsinstitutionen som DØR også kaldes, fyldte 50 år.

Peter Birch Sørensen var overvismand i netop de år mellem 2004 og 2009, hvor dansk økonomi slog om fra optur og rekordlav arbejdsløshed til styrtdykkende produktivitet og recession. Og han lægger ikke skjul på, at vismændene på vigtige områder reagerede for sent og for upræcist i deres rådgivning af regering, folketing og offentlighed, før krisen med stor kraft skyllede ind over landet. Som største undladelsessynd peger Peter Birch Sørensen på vismændenes manglende opmærksomhed på de danske bankers usunde udlånspolitik- og finansierings-strategi i 00´erne, som fik så katastrofale følger med bankkrak og kæmpestore statsfinansierede hjælpepakker til sektoren i sit kølvand.

Og han bemærker også selvkritisk, at vismændene ikke fuldt ud erkendte de afdragsfrie boliglåns medvirken til, at den danske boligboble blev så voldsom.

Vismænd angreb skattestop fra dag 1

Skattestoppets skadelige virkning på dansk økonomi derimod, den var vismændene aldrig i tvivl om. De måtte bare erkende, at de "var stødt imod en tilsyneladende uigennemtrængelig mur," som Peter Birch Sørensen formulerer det.

"Vismændene kritiserede skattestoppet for ejendomsværdiskatten fra dag ét, og vi anbefalede gentagne gange en markant forhøjelse af boligbeskatningen kombineret med en sænkning af skatten på arbejdsindkomst," siger Peter Birch Sørensen.

»

RESUME

"Skattestoppet er udtryk for en ny tankegang ift. økonomisk politik, som forhåbentlig ikke kommer til at kendetegne dansk økonomi i fremtiden, advarer økonomiprofessor og forhenværende overvismand Peter Birch Sørensen.
"Med skattestoppet afskar politikerne sig fra at bruge et af de mest effektive midler mod økonomisk overophedning, som de råder over – nemlig målrettede skatter og afgifter. Som økonom er det meget svært at se visdommen i det træk," siger han.
Derfor kritiserede vismændene skattestoppet for ejendomsværdiskatten fra dag ét, og de anbefalede gentagne gange en markant forhøjelse af boligbeskatningen kombineret med en sænkning af skatten på arbejdsindkomst netop i de år mellem 2004 og 2008, hvor dansk økonomi slog om fra optur og rekordlav arbejdsløshed til styrtdykkende produktivitet og recession.

”Den skatteomlægning, som vismændene foreslog i efteråret 2005, ville have medført omtrent en tredobling af ejendomsværdiskatten. Det ville have lagt en dæmper på de uhørt kraftige boligprisstigninger, vi så i 2006. Samtidig ville en skattereform af denne karakter også have forøget udbuddet af arbejdskraft, og det var der virkelig brug for i 00´erne, hvor der var mangel på arbejdskraft, og lønningerne derfor voksede så kraftigt, at vores konkurrenceevne blev udhulet,” fortsætter han.

Regering lagde vismænd på is

Men Anders Fogh Rasmussen og hans ministre lyttede ikke, tværtimod blev ”vismændenes råd tilsyneladende opfattet som helt irrelevante af regeringen i denne periode”, skriver Peter Birch Sørensen.

Fra midten af 00´erne lagde VK-regeringens økonomiske ministre vismændene på is og holdt op med at invitere dem til møder om den økonomiske situation, sådan som det ellers er traditionen. Og i medierne kaldte Anders Fogh Rasmussen vismændene og andre kritiske økonomer for ”grædekoner” og ”mørkemænd”, der i stedet for at kritisere regeringens politik hellere skulle tage at ”skrive lærebøgerne om”. Skattestoppet og de øvrige elementer i regeringens økonomiske politik stod fast, og der var ikke noget at komme efter, lod Anders Fogh Rasmussen forstå, indtil han forlod landet og overlod jobbet som statsminister til Lars Løkke Rasmussen i 2009.

VK kunne ikke styre offentlige udgifter

Anders Fogh Rasmussen og andre fortalere for skattestoppet har argumenteret med, at når skatterne fra nu af under ingen omstændigheder måtte stige, så ville den offentlige sektor også være tvunget til at føre en mere disciplineret udgiftspolitik.

”Men det magtede man jo så ikke rigtig ,” konstaterer Peter Birch Sørensen.

Tværtimod måtte VK regeringen år efter år se i øjnene, at kommunerne brugte flere penge, end regeringen havde afsat. Og vendte den sig imod den anden side af Folketingssalen, havde partierne i rød blok svært ved at se problemet.

”Partierne i rød blok angreb gentagne gange regeringen for at udsulte velfærden. Og det lå tydeligvis regeringen meget på sinde at modbevise den anklage. Så man lod de offentlige udgifter vokse, greb ikke ind over for boligprisernes himmelflugt og reagerede heller ikke rigtigt på, at der var ved at være mangel på arbejdskraft.

Erfaringsmæssigt er det opskriften på en overophedning af økonomien, og det var også, hvad vi fik. Da Lehman Brothers krakkede i september 2008, og Finanskrisen for alvor satte ind, havde dansk økonomi allerede i et stykke tid været på vej ned, og derfor blev det danske tilbageslag voldsommere end i de fleste andre lande ” siger Peter Birch Sørensen.

Vismænd advarede mod overophedning

Allerede i foråret 2004 advarede Peter Birch Sørensen og de andre vismænd om ”risiko for overophedning i løbet af et par år”. Og det blev fulgt op med nye advarsler med mere og mere skærpede ordvalg. Fx fik finanspolitiske lempelser og ufinansierede skattelettelser fra regeringens hånd følgende karakteristik med på vejen i efteråret 2005: ”decideret skadelige.” Og i samme rapport foreslog vismændene – foruden den før omtalte skatteomlægning – en afkortning af dagpengeperioden og en opstramning af den aktive arbejdsmarkedspolitik som midler til at imødegå tendenser til mangel på arbejdskraft.

Vismændene kom i perioden med mange andre forslag til indgreb, men det var ikke alle forslagene, der ramte lige rent, for fra midten af 00´erne accelererede udviklingen. Eksempelvis kom stigningerne i boligpriserne bag på de fleste økonomer, når de blev offentliggjort med et halvt års forsinkelse.

”At føre aktiv finanspolitik er slet ikke så nemt. Det er svært at time og dosere dine indgreb optimalt i forhold til noget så dynamisk som konjunkturen. Og det er også svært at kommunikere dine forslag, så forståelsen og nødvendigheden af dem går op for dine modtagere. Specielt fordi råde-

DE UAFHÆNGIGE ØKONOMER

Det Økonomiske Råd blev oprettet ved lov i 1962 som en uafhængig institution under Økonomi- og Erhvervsministeriet. Rådet består af 25 repræsentanter for arbejdsmarkedets parter, Danmarks Nationalbank, regering og interesseorganisationer.
Rådet ledes af et formandskab på fire uafhængige nationaløkonomer, fortrinsvis fra dansk unversitetsverden, som i daglig tale kaldes vismændene. Vismændene udpeges i indtil 6 år af gangen, og bistås af et sekretariat på 25 medarbejdere.
Vismændene udsender rapporter to gange årligt. Tidligere overvismænd tæller blandt andre: Anders Ølgaard, Bent Rold Andersen, Christen Sørensen og Torben Andersen.

“Med skattestoppet afskar politikerne sig fra at bruge et af de mest effektive midler mod økonomisk overophedning, som de råder over – nemlig målrettede skatter og afgifter”

Peter Birch Sørensen, professor i økonomi

“En af fordelene ved at beskatte jord og ejendom frem for eksempelvis kapital og arbejdskraft er, at den faste ejendom i sagens natur ikke kan flytte ud af landet”

Peter Birch Sørensen, professor i økonomi

ne kan skifte radikalt nærmest fra år til år i takt med nye udviklingstendenser i økonomien. Så er det meget lettere at sige ”skattestop” og gentage budskabet år efter år, nærmest uanset hvad der sker i verden omkring dig. Men det gør ikke skattestoppet til sund økonomisk politik.”

Tværtimod er skattestoppet udtryk for en ny tankegang ift. økonomisk politik, som forhåbentlig ikke kommer til at kendetegne dansk økonomi i fremtiden, advarer Peter Birch Sørensen.

”Med skattestoppet afskar politikerne sig fra at bruge et af de mest effektive midler mod økonomisk overophedning, som de råder over – nemlig målrettede skatter og afgifter. Som økonom er det meget svært at se visdommen i det træk.”

Ejendomsskat mest effektiv

En anden negativ konsekvens af skattestoppet er, at det kortslutter en såkaldt automatisk stabilisator på boligmarkedet, forklarer Peter Birch Sørensen.

”I mange år udgjorde sammenkoblingen mellem ejerboligbeskatningen og de aktuelle ejendomsværdier en automatisk stabilisator, som regulerede økonomien på en fornuftig måde. Steg boligpriserne, fulgte beskatningen af boligejernes afkast automatisk med. Vi har ikke så mange af den type automatiske sikringer i systemet, og jeg mener, at den bør genindføres, så ejendomsværdiskatten igen får lov at stige og falde i takt med ejendomsværdierne,” siger han.

En utilstrækkelig boligbeskatning skaber en incitaments-struktur på ejerboligmarkedet, som skader samfundsøkonomien, forklarer Peter Birch Sørensen.

”Ejerboligen er et formuegode, der skaber afkast. Dels i form af en boligydelse og undertiden også i form af en kapitalgevinst. Hvis man politisk beslutter ikke at beskatte de afkast, så leder man investeringerne i samfundet hen i ejerboligsektoren frem for at lede kapitalen hen i mere produktive anvendelser. Det var det, der skete i 00´erne med omfattende skadevirkninger for samfundsøkonomien.”

Et andet argument imod skattestoppet er, at skat på jord og ejendom er en af statens mest sikre indtægtskilder.

”En af fordelene ved at beskatte jord og ejendom frem for eksempelvis kapital og arbejdskraft er, at den faste ejendom i sagens natur ikke kan flytte ud af landet. Det argument har globaliseringen forstærket, fordi det i dag er blevet meget lettere at flytte kapital og til dels arbejdskraft over landegrænser med det formål at undgå beskatning,” slutter Peter Birch Sørensen. ■

BLÅ BOG PETER BIRCH SØRENSEN

- 57 år.
- Cand. polit. 1980.
- Lic. polit. 1985.
- Adjunkt og senere lektor ved Den Kgl. Veterinær-og Landbohøjskole 1983-1985.
- Lektor ved Økonomisk Institut på Københavns Universitet 1985-1991.
- Professor ved Handelshøjskolen i København 1991-1995.
- Professor ved Økonomisk Institut på Københavns Universitet 1995-2010.
- Vicedirektør i Danmarks Nationalbank 2010-2011.
- Professor ved Økonomisk Institut på Københavns Universitet 2011 -
- Medlem af Det Kgl. Danske Videnskabernes Selskab.
- Økonomisk vismand 1997-1999.
- Overvismand 2004-2009.
- Formand for Produktivitetskommissionen 2012 -

Sammen kan vi udvikle de statslige arbejdspladser

Af Erik Jylling, formand for Akademikernes Centralorganisation

Den offentlige sektor er under pres. Uanset hvad statsministeren hedder, er kravene til den offentlige sektor stigende. Sådan har det været i de sidste mange år, og den strammere økonomi kombineret med stadig flere krav fra borgerne betyder, at der er et stigende behov for nytænkning. Vi skal simpelthen være med til at skabe rammerne for, at opgaverne kan løses smartere.

Allerede tilbage i 2010 pegede Lønkommissionen på, at parterne på det offentlige område skulle foretage et serviceeftersyn bl.a. af de overenskomst- og aftalemæssige rammer, som netop skulle bidrage til en fremtidssikring og fornyelse af den offentlige sektor. På statens område aftalte vi ved OK11 at igangsætte det fælles arbejde i tro på, at vi kunne finde svar på udfordringerne. Nu foreligger resultatet. Den gode nyhed er, at vi på lange stræk er enige med Finansministeriet om udfordringerne. Den dårlige nyhed er, at Finansministeriet lader til at glemme, at løsningerne findes i aftalesystemet og med de faglige organisationer som samarbejdspartnere.

Vi tror på, at der er grobund for en endnu mere velfungerende og effektiv statslig sektor. Men det kræver et opgør med den øgede kontrol, centralisering og de stigende proceskrav, som i alt for høj grad præger hverdagen på de statslige arbejdspladser.

Den stigende kompleksitet i opgaveløsningen tilsiger, at kravene til den lokale leder og medarbejder i tiden fremover vil øges. Vi tror, at en yderligere decentralisering af beslutningskompetencen vil understøtte opgaveløsningen i de mange situationer, hvor der ikke kan angives argumenter – konkrete eller kulturelle – der taler imod. Men hvis vi skal lykkes med en yderligere decentralisering, kræver det, at flere forudsætninger opfyldes. Ellers fjerner vi arbejdsglæden og skaber blot afmagt hos de lokale ledere og medarbejdere, der stadig er den vigtigste ressource på de statslige arbejdspladser.

Èn af forudsætningerne er, at vi skal have en langt stærkere dialog mellem ledere og medarbejdere, end det er tilfældet i dag. Dialogen er afgørende for ledelsesprocessen, men vi ønsker ikke at begrænse ledelsesrummet. Mange steder vil det kræve en kompetencemæssig oprustning af medarbejderrepræsentanterne for at kunne matche ledelsessiden. Og det vil kræve en fortsat udvikling af den måde, vi uddanner offentlige ledere på.

> *"Det kræver et opgør med den øgede kontrol, centralisering og de stigende proceskrav"*

Der er også behov for at udvide muligheden for og anerkendelsen af, at medarbejdergrupper er forskellige og bliver motiveret af noget forskelligt. Den lokale løndannelse er et glimrende eksempel. På nogle arbejdspladser giver det god mening med et lønsystem, hvor man aftaler tillæg som individuelle tillæg til de medarbejdere, der løser opgaverne kvalificeret og effektivt. På andre arbejdspladser vil individuelle tillæg ikke give mening, idet medarbejdergruppen er homogen med identiske opgaver. Endelig er der arbejdspladser, hvor både målsætninger og ledelseshierarki er af mere kompleks natur, hvorfor det kan være mere kompliceret at fastslå, hvad der er værd at honorere.

Der kan også være lavthængende frugter i overenskomst- og aftalesystemet, som vil kunne bidrage til at lette administrationen. Der kan være mange historiske og reelle forklaringer på, at mindre medarbejdergrupper i staten har deres eget aftalesæt. Men vi bør som parter aktivt arbejde for at nedbringe antallet af aftaler, så den lokale administration lettes.

Serviceeftersynet har på mange måder illustreret en række udfordringer og dilemmaer, som de statslige arbejdspladser og vi som centrale overenskomstparter står overfor. Vi er klar til at drøfte løsninger på udfordringerne, fordi det er vores faste overbevisning, at de bedste statslige arbejdspladser fås med dialog på alle niveauer; både lokalt mellem medarbejdere og ledelse, men også mellem finansministeren og os som central overenskomstpart, når vi sidder ved forhandlingsbordet i 2013 og fremover. Det vil vi godt minde finansministeren om. ■

STRAM OP PÅ ETIKKEN, JØP

Jeg vil hermed støtte tidligere opfordringer til, at JØP strammer op på de etiske retningslinjer for investering af medlemmernes pensionspenge og mere aktivt går ind i grønne og bæredygtige investeringer – eller som minimum giver medlemmerne mulighed for at vælge en sådan investeringsprofil.

De nuværende retningslinjer om at overholde FNs normer for ansvarlige investeringer samt brugen af et etisk screeningsbureau anser jeg for at være en helt utilstrækkelig etisk investeringspolitik.

I en mailkorrespondance med undertegnede har JØP oven i købet forklaret, at der er sket afvigelse fra screeningsbureauets indstillinger i et enkelt tilfælde, fordi JØP lovgivningsmæssigt er underlagt et krav om at skulle levere det bedst mulige afkast til medlemmerne. Jeg kender ikke detaljerne i pensionslovgivningen, men har svært ved at forestille mig, at den skulle forhindre JØP i at søge afkastet fra den pågældende virksomhed realiseret et andet sted. Hvis det virkelig er tilfældet, bør lovgivningen ændres.

Derudover vil jeg gerne undgå, at min pensionsopsparing fx investeres i korrupte og undertrykkende regimer samt virksomheder, der producerer våben eller udvinder olie i Canadas tjæresand og Arktis. Jeg ønsker med andre ord en pensionsopsparing, som er baseret på klare bæredygtighedskriterier, der er langt mere ambitiøse og fremadskuende, end loven og FNs normer kræver. Jeg tror ikke, en sådan investeringsprofil vil give et lavere afkast, men jeg erkender, at der næppe vil være opbakning til den hos alle medlemmer af JØP. Til en start kunne den derfor tilbydes som en valgmulighed.

Endelig bør det overvejes at operere med en positivliste over investeringsområder, som JØP skal prioritere særligt højt. På det grønne område kunne det fx være vindkraft, solceller, klimavenlige drivmidler og bæredygtige løsninger på de globale ressourceudfordringer. I et svar til Christian Ege (06.08.2012) forklarer JØP sine manglende grønne investeringer med, at de kan være forbundet med mange forskellige risici. Men er risiciene på dette område virkelig større end på andre områder? Kortsigtede investeringer i "business as usual" kan også give bagslag, ikke mindst i et langsigtet, samfundsøkonomisk perspektiv.

Fremtiden tilhører de virksomheder – og pensionskasser – som handler etisk og aktivt prioriterer bæredygtige løsninger på de globale udfordringer.

Venlig hilsen
Michael Minter, konsulent

Få faglig indsigt og politisk overblik med dk-portalerne
Med et abonnement på en dk-portal, vil du altid være velorienteret og ajour med udviklingen på dit arbejdsområde. Portalerne dækker fagspecifikke nyheder, store som små, og følger tæt den politiske process på Christiansborg. Hver portal er desuden udstyret med en fagkalender, en navneoversigt og et stillingsmarked, så du altid kender dine muligheder.

dk portalerne
Nyheder skåret til dit behov

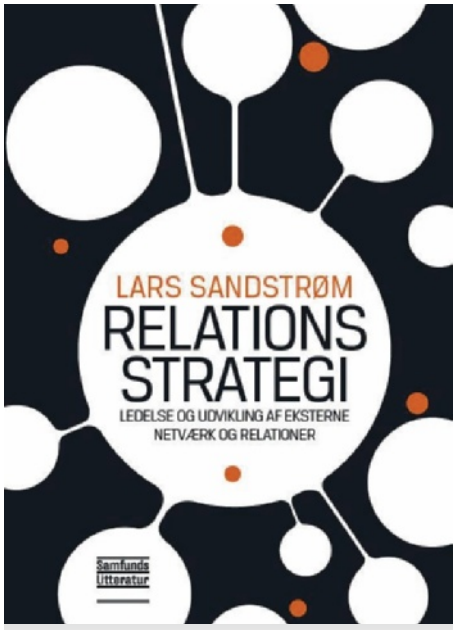
Bestil et gratis prøveabonnement på www.dknyt.dk eller ring til Laila Lildballe på 33 34 60 60

BOGREOLEN

ANMELDELSE

Relationsstrategi – ledelse og udvikling af eksterne netværk og relationer

Af James Høpner, udviklingschef i Djøf



Det er formentlig ikke en stor nyhed, at relationer har betydning for virksomheder. Det har vi hørt før. Bogen, Relationsstrategi, forsøger at forny denne gamle visdom ved at sætte fokus på, hvordan virksomheder kan blive bedre til at involvere andre. Bogen kommer bredt omkring dette emne. Lige fra hvordan man kortlægge relationer til, hvordan man implementere relations-strategier. Kernen – og det nye i bogen – er dog formuleringen af et nyt relations-paradigme, nemlig det involverende paradigme.

Bogen er en blanding af en lærebog for studerende og en bog for ledere, kommunikations- og marketingsfolk. Det slipper den fornuftigt af sted med, selvom den nok mere egner sig til studerende end til praktikere. De mere erfarne praktikere vil nok ikke hente så meget nyt her. Det er måske heller ikke afgørende ny forskning, der præsenteres, men en gennemgang og sammenfatning af mere konventionel viden om relationer.

Forfatteren er dog opmærksom på, at en række virksomheder allerede er langt fremme med involvering af eksterne parter. Hører man til denne gruppe, kan bogen godt fremstå lidt kedelig og med få nye budskaber. Det skulle da kun lige være som en påmindelse om, hvorfor man er involverende og en genopfriskning af enkle metoder til at håndtere det på. Er man ikke så langt, er det en rigtig fornuftig bog til at fremhæve, hvilke overvejelser man skal gøre sig, og hvordan man kan få struktur på arbejdet med involvering. Bogen har en god balance mellem klassiske overvejelser om menneskelige relationer og de relationer, der skabes gennem sociale medier. Om det så er en kvalitet ved bogen, afhænger i den grad af læserens forudsætninger.

Relationsstrategi – ledelse og udvikling af eksterne netværk og relationer. Lars Sandstrøm. Samfundslitteratur 2012.

OMTALE

Hvordan ser verden ud? – 73 bidrag om økonomi, institutioner og værdier. Professor Niels Kærgård 70 år

Forandringer i vores samfund har altid været et faktum. Er det forandringer til det bedre? Er det velovervejede forandringer? Hvad driver forandringerne? Hvilke økonomiske, politiske, etiske og værdimæssige dilemmaer er vi konfronteret med?

Emnerne i bogen er samlet i følgende temaer: Landbrug og natur, Økonomi, Omverden, Institutioner, Forskning og Værdier og Tro.

Bogen giver viden om de forskellige temaer med den hensigt at få en bedre forståelse af vores velfærdssamfunds udvikling og fremtid og dermed bidrage til den brede, vigtige offentlige debat.

Bogen udgives i anledning af, at professor og tidligere overvismand, Niels Kærgård, fylder 70 år.

Hvordan ser verden ud? Af Peder Andersen (red.), Ingrid Henriksen (red.), Jørn Henrik Petersen (red.) og Henrik Zobbe (red.). Djøf Forlag 2012

OMTALE

MAKERS – Den nye industrielle revolution

I både USA og Europa er det blevet stadig sværere at opretholde produktionen, fordi hele industrier, fra tøj til elektronik, har flyttet deres fabrikker til Asien og andre regioner med lave omkostninger. Men ethvert land, som vil bevare en økonomisk råstyrke, er nødt til at fremstille fysiske produkter, hvis det ikke vil ende som en nation af burgervendere og kassemedarbejdere.

I MAKERS kan Chris Anderson afsløre, at der er en ny industriel revolution på vej, som kan være med til at vende udviklingen. Moderne iværksættere benytter sig via internettet af open source-design og 3D-udskrivning og anvender mikroproduktionsteknikker til at skabe en tsunami af produkter i små partier, som ofte er skræddersyet til bestemte kunder og sælges med større avancer. Disse utallige mikroproducenter, som Chris Anderson kalder Makers, vil i de kommende ti år være med til at sætte den næste store bevægelse i den globale økonomi i gang.

MAKERS - Den nye industrielle revolution. Af Chris Anderson. Lindhardt og Ringhof 2012.

djøfbladet.dk

Nu kan du også læse djøfbladets nyheder
på din smartphone

Personalia

OFFENTLIG ADMINISTRATION

Majbritt Lindskov Kold Jur. Jurist Viborg Kommune 01-10-2012
Sara Røpke Scient.pol. Kontorchef Naturstyrelsen 01-12-2012
Charlotte Braum Skovmand Jur. anklagerfuldmægtig Politikredsen Sydsjælland og Lollandfalster 01-08-2012
Janus Christoffersen Scient.pol. Programchef Københavns Kommune, Teknik- og Miljøforvaltningen 01-09-2012
Søren Østergaard Pedersen Scient.adm. Fuldmægtig Moderniseringsstyrelsen 01-08-2012
Mette Birk-Olsen Oecon. AC-fuldmægtigt Region Syddanmark, Odense Universitetshospital 01-12-2012
Aykut Fahri Kilic Polit. Forretningskonsulent Rigspolitiet 01-11-2012
Anders Peder Lysholm Hansen Merc. Ph.d. studerende (AAU) Aalborg Universitet (u&f) 01-10-2012
Kasper Teglgaard Koch Scient.pol. Økonomisk konsulent Lejre Kommune 10-11-2012
Julie Elgaard Nielsen Jur. Fuldmægtig Landsskatteretten 01-08-2012
Katharina Jespersen Scient.pol. Udviklingskonsulent Region Syddanmark, Psykiatri og Social (Regionshuset) 01-09-2012
Frederik Kiørboe Scient.soc. Specialkonsulent Københavns Kommune, Socialforvaltningen 01-11-2012
Jan Sanden Polit. Fuldmægtig Øvrige institutioner m.m. under Ministeriet for Børn og Undervisning 01-09-2012

PRIVATE/HALVOFF. INST.

Lene Jensen Polit. Direktør Sjældne Diagnoser 01-12-2012
Jeppe Spure Nielsen Scient.pol. Chefkonsulent Center for Offentlig Kompetenceudvikling (adm) 01-12-2012

PRIVATE

Sammy Lauritsen Scient.pol. Administrator Europa-Kommissionen 01-09-2012
Aage Witthoeft HD i Regnskab / Økonomistyring Adminstrations- og Kvalitetschef Jysk Telemarketing A/S 01-11-2012
Inunnguaq Flin Kern Kreutzmann Merc. Sourcing Consultant Novo Nordisk A/S 01-12-2012
Anne-Kirstine Juul Spring Merc. Kommunikationskonsulent Kofoed & Co. ApS 10-12-2012
Ann-Louise Holmgaard Jur. Advokatfuldmægtig Plesner Advokatfirma 01-09-2012
Mette Wigand Bode Jur. Advokatfuldmægtig Moalem Weitemeyer Bendtsen Advokatpartnerselskab 01-09-2012
Cathie Jean Crosby Hansen Scient.pol. Home Channel Manager Baxter A/S 01-12-2012
Kristine Kryger Scient.pol. Business Coordinator Usiminas Electrogalvanized Steel A/S 08-10-2012
Thomas Benjamin Johansen Jur. Chefkonsulent Finans og Leasing 01-12-2012
Trine Bonde Jur. Advokat Lego Juris A/S, Billund 01-11-2012
Jakob Hjuler Tamsmark Scient.pol. Forstander Kristeligt Studenter-Settlement 01-10-2012
Michael Gaedt Paulsen Jur. Chef for Retshjælp og Regres Gjensidige Forsikring, Dansk Filial af Gjensidige Forsikring BA, Norge 01-11-2012
Christian Hald-Mortensen Scient.pol. Sustainable Business Policy Advisor WWF Verdensnaturfonden 17-09-2012
Birthe Linddal Jeppesen Scient.soc. Fremtidsforsker Birthe Linddal Hansen 01-09-2012
Michael Eilertsen Jur. Projektleder NIRAS A/S 01-11-2012
Jeppe Torp Vestentoft Jur. Director Kreab & Gavin Anderson 01-11-2012

Af Mads Matzon / Foto af Erik luntang

Tager to år til Bruxelles

Cand.merc.jur. Gundula Kjær er taget til Bruxelles for at arbejde som national ekspert i ernærings - og fødevarepolitik i EU-Kommissionen

Hvad skal du lave i Bruxelles?
"Jeg har fået arbejde i EU-Kommissionen i den afdeling, der hedder Sanco. Jeg skal være her i to år. Sanco er afdelingen for sundhed og forbrugerbeskyttelse og dækker bredt fødevarer, dyresundhed, medicin og tobak med mere. Jeg er ansat som national ekspert udsendt af Fødevareministeriet."

Kan du nævne en konkret arbejdsopgave?
"Jeg arbejder overordnet med ernæringspolitik på EU-plan med fokus på initiativer til at fremme en sund livsstil og fysisk aktivitet blandt børn og voksne. Helt konkret udarbejder jeg for eksempel mødemateriale til kommissæren eller andre chefer i hierarkiet, som holder møder med interessenter på ernæringsområdet. Desuden svarer jeg på spørgsmål fra Europa-Parlamentet om ernæringspolitikken."

Hvad kunne sådan et spørgsmål være?
"Jeg har lige haft et spørgsmål fra Europa-Parlamentet, der gik på, om Kommissionen ville finansiere kampagner til at fremme ´The Mediterranean Diet´(et begreb, der dækker en stor del af de traditionelle fødevarer fra landene omkring Middelhavet, red). Det har vi så lavet et svar på. Svaret er endnu ikke officielt, så du må vente med at få det, men hold øje med Europa-Parlamentets hjemmeside, hvor det bliver offentliggjort."

Hvilket job kommer du fra?
"Jeg har arbejdet seks år i Fødevareministeriet, senest tre år i departementets fødevarepolitiske enhed. Jeg arbejdede med politikudvikling og ministerbetjening i forhold til emner som fødevaresikkerhed, mærkning og markedsføring af fødevarer."

Hvordan har det været at flytte til Bruxelles?
"Jeg er meget glad for at være her. Lavpraktisk er der dog rigtig mange ting, der skal falde på plads, når man flytter fra ét land til et andet."

Hvad for eksempel?
"For eksempel det at finde en lejlighed. Jeg taler ikke ét ord fransk, og lejekontrakten var på fransk, som jeg så skulle forhandle med min udlejer."

Hvorfor søgte du til Bruxelles?
"Jeg har altid gerne ville arbejde i ´Bruxelles-boblen´, hvor man er lidt tættere på, hvor beslutningerne på EU-plan bliver truffet. Samtidig er det enormt spændende at arbejde sammen med kollegaer fra hele EU - lige fra Polen til Cypern. Jeg har altid haft en EU-vinkel på mit arbejde, så jeg er rigtig glad for, at det er lykkedes at få jobbet."

Venter din stol på dig i Fødevareministeriet?
"Der venter mig et job i Fødevareministeriet, men muligvis ikke det, som jeg forlod, da der er ansat en anden i stedet for mig." ■

Djøf boligmarked

Hvis du er medlem af Djøf, kan du sælge, bytte og udleje boliger i djøfbladet og på djoefbladet.dk. Du er velkommen til at maile din annonce til bolig@djoef.dk. Dit indlæg må højest fylde 300 anslag inkl. mellemrum. Vi gør opmærksom på, at det dog kun er et lille udvalg af annoncerne, der bliver trykt i selve djøfbladet.
Husk, du kan se flere boligannoncer på www.djoefbladet.dk

Bolig i London søges 1/3-30/6 2013
Jeg er en kvindelig ph.d.-studerende på 28 år, der skal på forskningsophold i London 1/3-30/6 2013. Jeg søger derfor lejlighed eller værelse i London - så centralt som muligt og helst med eget bad. Jeg er ikke-ryger, venlig og stabil. Max husleje: 700 pund/måned. Kontakt tine.lesner@gmail.com

Roligt par søger fremleje i København
Da vi skal bygge et hus og vi lige har solgt vores andel, mangler vi et tag overhovedet i perioden mellem den 01.12. og den 01.08.2013. Vi er begge ikke rygere, har fast arbejde og er åbne overfor både umøblerede og møblerede tilbud. Lejen skal helst holde sig under 10.000 kr. om måneden inkl. vand og varme og beliggenheden bør være indenfor Københavns Kommune, men indenfor disse rammer har alt interesse især med hurtig overtagelse.
Kontakt helga.jacobsen@berlin.de Telefonnr.: 61866128

Billig andelslejlighed på Frederiksberg til salg
Lejligheden er fordelt på en stue på ca. 20 m2 og et soveværelse på ca. 15 m2, køkken med vaskemaskine samt badeværelse. Der hører en stor have til andelsforeningen samt en cykelkælder. Der hører desuden et stort loftrum til andelen. Alle rum er forbundet af en fordelingsgang/entré. Lejligheden er meget lys og er beliggende lige op af Frederiksberg have og Søndermarken. Den månedlige ydelse er 5.176 kr.
Køkken og bad er moderniseret, og der er et moderniseringstillæg, som kan betales enten via. et månedligt tillæg på 998,55 kr. pr. måned perioden ud eller ved en engangsbetaling på 37.500 oveni andelsprisen. Aconto varme er 225 kr. pr. måned.
Kontakt lhviid@gmail.com Telefonnr.: 20722642

Søger to-værelses lejlighed i København
Jeg er på udkig efter en to-værelses lejelejlighed i København - helst på Vesterbro, Frederiksberg, Nørrebro eller Østerbro - med en maksimal husleje på ca. 7500,- pr. måned. Jeg er en mand på 33, der på femte år arbejder som fuldmægtig i i et departement på Slotsholmen. Jeg er ikke-ryger, har ingen husdyr, er rolig, pålidelig og hensynsfuld. Jeg lægger vægt på at have et godt forhold til såvel naboer som udlejer med fokus på gensidig respekt og tillid.
Kontakt joen.kellberg@gmail.com Telefonnr.: 41712835

Værelse til leje i 8230 Aabyhøj
Værelse ca. 20m2 til leje i villa. Adgang til køkken og bad. Pris 3.600,- kr. pr. måned incl. varme og el. Depositum 7.200,- kr. Værelset kan også leje møbleret for samme pris. Ca. 10 minutters cykeltur til Handelshøjskolen og Universitetet.
Kontakt hbp220@gmail.com Telefonnr.: 35859729

Historisk liebhaver landvilla
Ejendommen er klassificeret som bevaringsværdig (se Kulturarvsstyrelsen om SAVE-registrerede ejendomme) og fremtræder gennemført i udførelsen med sans for detaljen, herunder med originale vinduer, stuk, specielle dørgerigter og vinduesindfatninger samt plankegulve. Til ejendommen hører en dejlig grund på ca. 1.400 m2 med en meget smuk tilplantet have med bl.a. omkring 200 roser af mange forskellige sorter.
Ejendommen har status som fritidshus, men må benyttes som helårsbolig. Ejendommen er beliggende tre kilometer fra motorvejstilkørsel mod København og Rødby, dog uden støj fra motorvej. Mulighed for billig båd-/havneplads få kilometer fra ejendommen. Salgspris 1.295.000 kr. Ejendommen kan overtages efter nærmere aftale. Kontakt admin@morethancanvas.com

Jysk par søger lejlighed omkring Herlev
Vi er et roligt par på 29 år fra Århus, som flytter til København pga. nyt arbejde. Steffen er projektchef og Lise er selvstændig. Vi ønsker en lejlighed på 2-3 værelser i eller omkring Herlev, Ballerup, Egebjerg, Vanløse, Rødovre, Brønshøj eller Søborg. Gerne i nærheden af grønne områder, offentlig transport og uden alt for meget støj. Men vi er ret fleksible. Udgifterne skal helst ikke meget over 6.000 kr. om måneden. Kontakt steffenfihl@gmail.com Telefonnr.: 50445111

Dejligt sommerhus udlejes på Bornholm
Solskinsøen i Østersøen! Det er et "must" for familien. Du har mulighed for at leje et dejligt sommerhus på 82 m2 med 7 sengepladser, spa, sauna, stor græsplæne, blåsted, 300 meter til Bornholms bedste familiestrand. Skriv og hør nærmere om periode og pris.
Kontakt kimkax@gmail.com Telefonnr.: 28960627

Jurastuderende kvinde søger lejebolig
Jeg er 26 år og søger en lejebolig med overtagelse senest pr. 1. marts 2013. Alt har interesse: Delebolig, kollektiv mv. Jeg er et udadvendt menneske og vant til at dele bolig med andre. Kontakt maria-lillie-sonne@hotmail.dk Telefonnr.: 61782145

Værelse eller lille lejlighed søges
Vores datter på 22 år er i forbindelse med studiestart flyttet til København. Hendes nuværende fremlejeperiode slutter 1. februar, så fra den dato (eller tidligere) søger hun et værelse eller lille lejlighed til max. 4.000 kroner om måneden. Helst i København N, København Ø, København V eller Frederiksberg C.
Hun er jyde, ikke-ryger, god til at gøre rent og let at omgås. Kontakt metteheidemann@hotmail.com Telefonnr.: 29407068

Nyt fra Djøf

ARRANGEMENTER, TILBUD OG AKTUELLE INFORMATIONER

Foto: Jakob Eskildsen

Årets TR

Glæden var stor, da Camilla Sieljaks efter blot et år som tillidsrepræsentant for djøferne i Beredskabsstyrelsen blev valgt som Årets TR.

Af Christine Theisen

Hvordan er det at være kåret som Årets Tillidsrepræsentant?
"Faktisk blev jeg allermest glad for, at mine kolleger overhovedet indstillede mig til prisen. Og at ledelsen bakkede op om det. Det er en kæmpe anerkendelse af min indsats. Og så var det selvfølgelig super dejligt at blive overrasket med, at jeg rent faktisk var valgt som Årets TR."

Hvorfor overhovedet være tillidsrepræsentant – er det ikke bare lig med bøvl og ekstra arbejde?
"Det er en hård tjans, men det er også vanvittig spændende, fordi man kan være med til at udvikle organisationen og skabe en arbejdsplads, hvor folk trives og gerne vil blive."

Hvordan er man en god tillidsrepræsentant?
"Man skal jo repræsentere medarbejdernes interesser over for ledelsen og forsøge at sikre de bedst mulige vilkår. Derfor skal man i høj grad kunne bygge bro mellem medarbejdere og ledelse. Det kræver en god situationsfornemmelse for, hvilke kampe man vil tage, og ikke mindst hvornår. "

Hvordan bygger du bro?
"Jeg prøver at gå konstruktivt til værks. Når jeg peger på forhold, der ikke fungerer optimalt set fra medarbejdernes side, forsøger jeg også altid at komme med forslag til, hvordan det kan ændres."

I indstillingen fremhæver dine kolleger din indsats i forbindelse med en fyringsrunde – hvad gjorde du?
"Jeg forsøgte at afbøde konsekvenserne ved at forhandle med ledelsen. Og så håndterede jeg gruppens usikkerhed, så godt jeg kunne. Blandt andet ved at være meget synlig, så ingen var i tvivl om, at de altid kunne komme forbi med spørgsmål. Endelig støttede jeg de afskedigede medarbejdere i at se nye muligheder og tage imod tilbud om efteruddannelse."

Er du altid enig med dine Djøf-kolleger?
"Synspunkterne spænder bredt, så jeg kan ikke være enig med alle. Men jeg vil meget gerne have, at mine kolleger stiller spørgsmål og udfordrer mig, for det gør mig til en bedre tillidsrepræsentant. Så selvom jeg ikke bringer alle synspunkter videre, bliver jeg klogere af at kende dem."

TR-prisen

Det er andet år, Djøf uddeler prisen som Årets TR. I år faldt valget på Camilla Sieljaks ud af et felt på 25 tillidsrepræsentanter.
Med prisen følger en mindre gave til tillidsrepræsentanten og 8.000 kr. til et fællesarrangement på arbejdspladsen.

DJØF INFORMERER

Få en kvindelig ledermentor

Er du kvindelig studerende, der er i gang med dit speciale, og har du ambitioner om en lederkarriere, kan du nu få muligheden for at komme med på vores TalentMentor-program. Målet er, at du som mentee kommer godt fra start i dit første job og føler dig rustet til din karrierestart. Du vil igennem mentorforløbet arbejde med egen afklaring af dine ambitioner, din fremtidige lederrolle og dit ledelsestalent. Derudover vil der være mulighed for at drøfte fælles refleksioner og udfordringer igennem et netværksforløb med andre mentees. Der er maks. 20 ledige pladser, og ansøgningsfristen er den **21. januar 2013**.

Læs mere om TalentMentor-programmet på djoef.dk/talentment

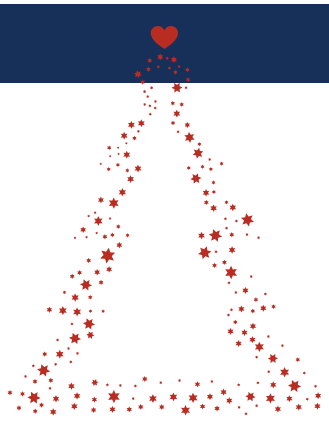
Er djøfisering vejen til vækst?

Djøf Belgien inviterer til debat med Rasmus Wiinstedt Tscherning, direktør på Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi, som bl.a. vil fortælle om den danske kultur- og oplevelsesøkonomis gemte og/eller glemte forcer og vejen til vækst i og uden for Danmark. Spørgsmålet er, hvordan man arbejder strategisk med at forretningsudvikle en række brancher bestående af kreative ildsjæle?
Tid og sted: 12. december kl. 18.30-21, Danmarks Faste Repræsentation ved EU, Rue d'Arlon 73

Læs mere på djoef.dk/arrangementer

ÅRETS SIDSTE NUMMER

Glædelig jul og godt nytår



Djøfs ønsker alle en glædelig jul og et godt nytår.

Lukket mellem jul og nytår

Djøfs sekretariat, Djøf Efteruddannelse og DJØF Forlag holder lukket mellem jul og nytår. Har du et akut problem, som handler om løn eller ansættelsesforhold, kan du kontakte Djøfs sekretariat mellem kl. 9.00 og 16.00 ved at ringe på nedenstående telefonnumre og lægge en besked med dit navn og dit nummer – så ringer vi tilbage til dig:
Torsdag den 27. december: tlf. 40 21 34 97
Fredag den 28. december: tlf. 51 92 27 43
Telefonnumrene er oprettet specielt til denne periode og kan ikke bruges efterfølgende.

Julefrokost i Djøf

Djøfs sekretariat og Djøf Efteruddannelse lukker fredag den 14. december 2012 kl. 15.00 pga. julefrokost.

NYE ÅBNE NETVÆRK

Organiserede og åbne netværk

I Djøf kan du deltage i organiserede netværk inden for mange forskellige områder. Et netværk består typisk af 10-14 djøfere. På netværkene kan du udvide dine kontakter, dele erfaringer og viden med andre og få sparring om dine faglige udfordringer.
Her er et udpluk af de netværk, der er åbne for tilmeldinger lige nu. Du kan se alle åbne netværk på www.djoef.dk/netvaerk, hvor du også kan foreslå et nyt netværk, hvis du synes, der mangler et til dig.
Netværk for ledere på jobjagt, 2. Vest. **Start 5. februar**
Netværk for kandidater, Øst. **Start 25. februar**
Netværk for dimittender på jobjagt, Vest. **Start 11. marts**

Velfungerende netværk for HR-chefer og HR-ansvarlige søger nye medlemmer

Netværk for HR-chefer er et velfungerende netværk med 6 erfarne HR-chefer. Der søges 6-8 nye medlemmer til endnu en runde i netværket med 5 møder. I netværket kan du få nye kontakter og sparring samt dele erfaringer med andre om ledelse og HR-arbejdet.
Øst. **Start 17.1.**

Læs mere på www.djoef.dk/netværk.

KARRIERE OG KOMPETENCE

Gratis Karriereworkshops

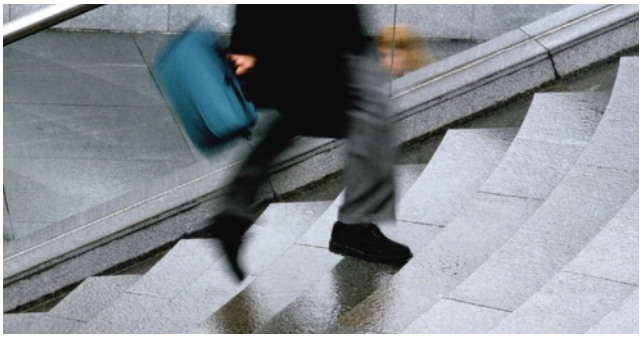
Djøfs Karriere- og Kompetencecenter tilbyder gratis arrangementer inden for karriere, karriereudvikling og jobsøgning.
Vi har ledige pladser på følgende arrangementer:

10. december – Din karriere – din fremtid – København – kl. 17-20

12. december – Bliv ved med de sociale medier – Odense – kl. 17-20

13. december – Kompetenceafklaring og personlig branding – København – kl. 10-15

Læs mere på djoef.dk/arrangementer.



ET MEDLEM SPØRGER

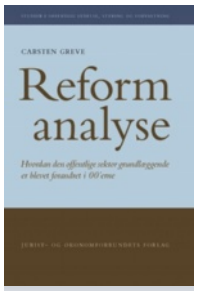
Spørgsmål:
Jeg har set et stillingsopslag med betegnelsen 'akutjob' – hvad betyder det?

Svar:
Akutjob-ordningen giver de arbejdsgivere (dog ikke statslige arbejdsgivere), som ansætter dagpengemodtagere, der er en del af ordningens målgruppe, et økonomisk incitament hertil. Man er omfattet af ordningens målgruppe, hvis man er ledig og i perioden fra 1. oktober 2012 til 1. april 2013 har 13 uger eller mindre tilbage af dagpengeperioden, eller hvis man i perioden indtil 1. juli 2013 opbruger dagpengeretten. Akutjobs er ordinære jobs på almindelige løn- og ansættelsesvilkår, og der kan både være tale om varige og tidsbegrænsede stillinger. Den arbejdsgiver, der ansætter en ledig omfattet af ordningens målgruppe, får en præmie på maks. 25.000 kr. (12.500 kr. ved min. 6 måneders ansættelse og yderligere 12.500 kr. ved 12 måneders ansættelse). Det er dog et krav, at den ansatte skal have en arbejdstid på min 32 timer pr. uge i gennemsnit. Det er en yderligere betingelse for at kunne få præmien, at akutjobbet har været opslået på jobnet.dk. Det vigtigt at være klar over, at man godt kan søge et akutjob, selvom man ikke er omfattet af målgruppen. Arbejdsgiveren er nemlig ikke forpligtet til at ansætte en ansøger i målgruppen i sidste ende. Men det er en forudsætning for at kunne få præmien, at den ansatte er omfattet målgruppen.

AKUTjob

Du kan læse mere om akutjobs på Djøfs hjemmeside, www.djoef.dk.

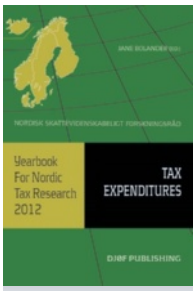
DJØF FORLAG BØGER • TIDSKRIFTER • E-BØGER • ONLINEUDGIVELSER



Reformanalyse
Hvordan den offentlige sektor grundlæggende er blevet forandret i 00´erne
af Carsten Greve

Denne bog handler om analyse af reformer i den offentlige sektor. Bogen stiller og besvarer spørgsmål, som bl.a.: hvad påvirker og igangsætter reformer? Hvordan er reformerne organiseret? Hvordan er reformer i Danmark i forhold til andre landes reformer?
Reformanalyse er første bind i en ny serie om offentlig ledelse, styring og forvaltning.

1. udgave 2012
156 sider, hæftet
Kr. 275,-
Medlemspris kr. 220,-



Yearbook for Nordic Tax Research 2012
Tax Expenditures
Jane Bolander (red.)

Artikler og rapporter, der har været debatteret og publiceret i Nordisk Skattevidenskabeligt Forskningsråd udkommer hvert år samlet i en bog. 2012-udgivelsen indeholder engelsksprogede artikler, der falder ind under det samlede emne om skatteudgifter. Bogens bidragsydere kaster bl.a. et komparativt blik på de nordiske lande og kommer med en generel vurdering af skatteretten.

1. udgave 2012
280 sider, hæftet
Kr. 375,-
Medlemspris kr. 300,-

Forstandig ledelse
Erfaringsbaserede refleksioner og filosofiske synsvinkler
Kim Gørtz & Mette Mejlhede (red.)

Verden i dag er i opbrud på nogle hidtidige usete måder. Ledelsesrollen er under stærk bearbejdning. Denne antologi aftegner de mulige træk som vedrører en kommende tid. Bidragene er skrevet af eksperter, forskere, praktikere og meningsdannere fra forskellige sammenhænge i samfundet. De forholder sig alle til anvendelsen af filosofi ift. bl.a. ledelsesrollen og dialogens betydning.

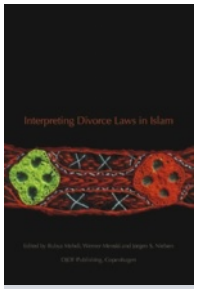
1. udgave 2012
260 sider, hæftet
Kr. 350,-
Medlemspris kr. 280,-

Fra det evige politi til projektpolitiet
En kamp om position og ideologi
af Mikkel Jarle Christensen

Mikkel Jarle Christensen foretager i denne bog med udgangspunkt i politiets reformer en historisk sociologisk analyse. Med fundament i de historiske reformers forskellige versioner af godt politiarbejde, ser forfatteren nærmere på de skiftende opfattelser af politiet og dets samfundsmæssige rolle. Bogen viser således kampene om at definere det gode politiarbejde. Kampe, som står helt centralt for forståelsen af bl.a. transformationen af politiets ideologi.

1. udgave 2012
280 sider, hæftet
Kr. 350,-
Medlemspris kr. 280,-

Jurist- og Økonomforbundets Forlag
Handelshøjskolens Forlag
nyt juridisk forlag

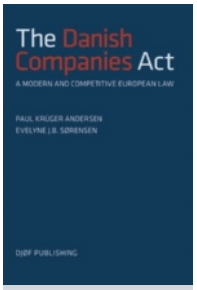


Interpreting Divorce Laws in Islam

Rubya Mehdi, Werner Menski & Jørgen S. Nielsen (red.)

Lovgivningen om skilsmisse er forskellig fra det ene til det andet muslimske land. Denne bog repræsenterer disse forskelligheder med et bredt udvalg af bidragsydere. *Interpreting Divorce Laws in Islam* kommer fx rundt om islambegreber som *mahr, kuhl* og *nikah* og giver således læseren en god forståelse for, hvilken diskurs, der præger debatten og hvilke begreber, der er i spil, hvis en muslimsk mand eller kvinde ønsker at ophæve et ægteskab.

1. udgave 2012
318 sider, hæftet
Kr. 350,-
Medlemspris kr. 280,-



The Danish Companies Act
– a modern and competitive European Law

af Paul Krüger Andersen & Evelyne Beatrix Sørensen

Denne bog giver en introduktion til den nyeste danske selskabslov af 2010, som afløste aktieselskabsloven og anpartselskabsloven. Desuden gennemgår forfatterne, hvordan selskabsretten fungerer i Danmark, fx hensynet til valgfrihed for virksomheder, kapitalstruktur og aktionær/interessentværdi.
Bogens fokus ligger primært på den del af lovgivningen, der har medført ændringer af praksis. Endelig indeholder bogen en væsentlig sammenligning til andre europæiske landes selskabslove.

1. udgave 2012
382 sider, hæftet
Kr. 700,-
Medlemspris kr. 560,-

Handelspolitik, konkurrenceevne og udenrigsøkonomi

af Hjarn Zernichow Borberg

Denne bog handler om at forstå dansk økonomis virkemåde med hensyntagen til de udenrigsøkonomiske og handelspolitiske forhold.
Hjarn Zernichow Borberg gennemgår i bogen de opgørelsesprincipper, der påvirker udenrigsøkonomien og viser, hvordan de hænger unægtelig sammen med handelspolitikken og konkurrenceevnen.

3. udgave 2012
160 sider, hæftet
Kr. 300,-
Medlemspris kr. 240,-

Grundlæggende udlændingeret I

af Peter Starup

Grundlæggende udlændingeret I er første del af et nyt trebindsværk, der giver en samlet fremstilling af udlændingeretten.
Peter Starup redegør i bind I for forskellige udlændingegrupper som fx grupper, der falder ind under humanitær opholdstilladelse, familiesammenføring, religiøse forkyndere og au pairs. Derudover gennemgår forfatteren med mange relevante henvisninger og eksempler reglerne for tidsubegrænset opholdstilladelse, reglerne om bortfald og inddragelse af opholdstilladelser samt udvisningsreglerne.

1. udgave 2012
480 sider, hæftet
Kr. 650,-
Medlemspris. kr. 520,-

LÆS MERE OG BESTIL ONLINE PÅ WWW.DJOEF-FORLAG.DK
Djøf Forlag • Gothersgade 137 • 1123 København K • forlag@djoef.dk • www.djoef-forlag.dk

Djøfs kurser og uddannelser

Forvaltningskonferencen 2013

Djøfs Forvaltningskonference har 20-års-jubilæum. Vi ser tilbage på udviklingen af den offentlige forvaltning, både organisatorisk og opbygningsmæssigt, og fremad ift. nye styringsparadigmer, nye partnerskaber og de nye krav til det offentlige lederskab.
Læs mere på djoef.dk/forvaltning.
Tid og sted: 7. februar 2013, København

Nudging – i ledelse og innovation

'Nudging' handler om, hvordan du kan påvirke menneskers adfærd og gennemføre forandringer uden at ty til traditionelle instrumenter som f.eks. regler, sanktioner og forbud. Efter kurset kan du gennemføre forandringer uden at benytte direkte styring eller tvang.
Tid og sted: 20.-21. februar 2013, København

Ledelse i praksis – teamledelse

Lær, hvordan en åben og ærlig kommunikation styrker samarbejde og trivsel i teams, og hvordan konflikthåndtering kan bruges positivt. Vi fokuserer også på, hvordan du tager teten og synliggør teamets mål og værdigrundlag for medarbejderne.
Tid og sted: Opstart 7. marts 2013, København

Succes i dit ledelsesarbejde

Få indsigt og værktøjer til at arbejde med Strength Deployment Inventory® (SDI) – en praktisk ledelsesform, der arbejder gennem fire trin, der fokuserer på motivation, konflikter, personlige styrker og kommunikation.
Tid og sted: Modul 1 opstart 24. januar 2013, København

Diplomuddannelsen i ledelse

Med en diplomuddannelse i ledelse får du ikke bare papir på dine kvalifikationer. Du sikrer dig en kompetencegivende lederuddannelse, der udvikler dig til en komplet leder, som kan arbejde professionelt med komplicerede strategiske og organisatoriske problemstillinger.
Læs mere på djoef.dk/diplom.
Tid og sted: Opstart 19. februar 2013, København

Forvaltningslov, offentlighedslov m.m.

Få indblik i de centrale områder i lovgivningen, så du er klædt på til dit daglige arbejde i forvaltningen med forankring i reglerne i forvaltnings-, offentligheds-, persondata- og retssikkerhedsloven.
Tid og sted: 30.-31. januar 2013, København

LÆS MERE PÅ **DJOEF.DK/EFTERUDDANNELSE**

djøf jobunivers

Vejle Spildevand 5

Frederiksberg Forsyning 9

Mercuri Urval 11

find dit nye job her

AdvoJob

Jobbørs for advokatbranchen

Partner
Advokat
Advokatfuldmægtig
Sekretær
Administration
Bogholderi
IT-medarbejder
Piccolo / piccoline
Vikar
Domstolene

Skal din Jobannonce vises her?
Pris fra 2.500,- kr.

DANSKE ADVOKATER

www.danskeadvokater.dk
H.C. Andersens Boulevard 45 • 1553 København V
33 43 70 00 • service@danskeadvokater.dk

Jurister skal rekrutteres af jurister

Jeg taler og forstår sproget

Tine Maud Belfiore
cand.jur. og seniorkonsulent

People & Performance
www.pphr.dk · mail: tmb@pphr.dk · tlf. 3154 6607

REKTOR
FOR AARHUS UNIVERSITET

Universitetet
Aarhus Universitet søger en rektor til at lede universitetets fortsatte udvikling.

Aarhus Universitet stræber efter at være et af de mest attraktive forsknings- og uddannelsesmiljøer i Europa. Vi ønsker at være et toneangivende globalt universitet, der præger udviklingen blandt de bedste universiteter. Forskning af høj kvalitet er grundlaget for universitetets kerneaktiviteter. Universitetet ønsker at finde og udvikle de største forskertalenter og at tilbyde uddannelse og videnoverførsel på højeste niveau. Vi lægger vægt på de globale udfordringer, faglig dybde og interdisciplinaritet i forskning og uddannelse samt interaktion med det omgivende samfund.

Universitetet byder på et godt og inspirerende uddannelses- og forskningsmiljø med mere end 50.000 dygtige, engagerede medarbejdere og studerende, der sammen præsterer forskning og uddannelse af særdeles høj international standard. Universitetet vil stadig prioritere inspirerende undervisning, et godt studiemiljø og reel medindflydelse for ansatte og studerende.

Rektor har en central og afgørende rolle i ledelsen af universitetet. Inden for de rammer, bestyrelsen har fastsat, står rektor i spidsen for både den daglige ledelse og den overordnede udvikling af universitetet. Rektor skal således skabe rammerne for universitetets virksomhed, sikre kvaliteten af forskning og uddannelse og lede universitetets fortsatte udvikling. Dette foregår med universitetets strategi som grundlag og i tæt samspil med bestyrelsen samt organisationen som helhed.

Rektor formidler samarbejdet i universitetsledelsen, der består af rektor, prorektor, universitetsdirektør og dekaner, og sikrer, at universitetsledelsen udøver en samlet og sammenhængende ledelse af universitetet.

Opgaver
Det er rektors væsentligste opgave at arbejde for udvikling af et universitet, der har:

- et attraktivt studie- og forskningsmiljø, der nationalt og internationalt tiltrækker de allerbedste medarbejdere, studerende og samarbejdspartnere
- en organisation med et aktivt lederskab på alle niveauer, der er kendetegnet ved at være visionært, kvalitetsorienteret, inddragende og konsekvent
- uddannelser på højeste akademiske niveau kombineret med optimale studieforløb for de studerende, forskning i topklasse med hensyn til kvalitet og formidling samt en effektiv og velfungerende administration
- en tydelig international profil med et tæt samspil med europæiske og andre internationale institutioner og myndigheder
- en tydelig profil i det nationale og regionale samfund med et tæt samspil med ministerier og offentlige myndigheder i øvrigt, erhvervsliv, interesseorganisationer og andre væsentlige aktører
- en klar og entydig organisering og kommunikation internt og eksternt, således at universitetet fremstår overskueligt og let tilgængeligt for enhver, der søger information og viden.

Kompetenceprofil
Universitetet ønsker, at den kommende rektor:

- skal være anerkendt og respekteret forsker inden for et af universitetets fagområder
- skal kunne fremvise væsentlige resultater fra ledelse inden for større, internationalt orienterede forsknings- og undervisningsinstitutioner eller tilsvarende virksomheder

AARHUS
UNIVERSITET

- skal være engageret og visionær og have lyst til løbende at konsolidere og udvikle Aarhus Universitets virksomhed
- skal have troværdighed og gennemslagskraft i forhold til universitetets personale, studerende og øvrige ledelse og kunne skabe involvering og samarbejde omkring formulering og gennemførelse af universitetets strategier
- skal kunne tegne universitetet i den offentlige debat og kommunikere universitetets intentioner på klar, forståelig og overbevisende måde, herunder i forhold til landets øvrige videregående uddannelsesinstitutioner
- skal kunne bidrage til Aarhus Universitets synlighed i europæisk og international sammenhæng
- skal være lyttende, ansvarsbevidst, tillidsvækkende og tillidsfuld
- skal kunne bruge dansk (skandinavisk) og engelsk som arbejdssprog.

Ansættelsesvilkår
Stillingen byder på store muligheder for at præge den fortsatte udvikling af Aarhus Universitet som en betydelig aktør inden for international forskning og uddannelse og for at præge Danmarks udvikling som vidensamfund.

Stillingen er klassificeret i lønramme 39. Ansættelsen sker som åremålsansættelse for en ansættelsesperiode på 6 år med mulighed for forlængelse op til 3 år. Hertil kommer et åremålstillæg, ligesom der kan aftales et kvalifikationstillæg. Stillingen besættes efter overenskomst for akademikere indgået mellem Finansministeriet og AC.

Stillingen tiltrædes i august 2013, hvor den nuværende rektors ansættelsesperiode udløber.

Ansættelsesprocedure
Ansættelsen foretages af universitetets bestyrelse.

Ansættelsesproceduren forud for bestyrelsens beslutning om ansættelse tilrettelægges i overensstemmelse med universitetsloven og universitetets vedtægt, hvilket bl.a. indebærer, at der nedsættes en rådgivningsgruppe og et ansættelsesudvalg.

Yderligere oplysninger om stillingen fås ved henvendelse til direktør Steen Vidø, Mercuri Urval, tlf. +45 24 41 40 60, e-mail: steen.vido@mercuriurval.com, eller til Aarhus Universitets bestyrelsesformand Michael Christiansen, e-mail: mch@adm.au.dk.

Information om Aarhus Universitet kan findes på www.au.dk.

Ansøgningen skal indeholde CV og relevant dokumentation for ledelsesmæssige resultater og forskningsmæssige kvalifikationer.

Ansøgningen stiles til bestyrelsesformand Michael Christiansen og søges via www.mercuriurval.dk med referencenummer (DK-160-49268), hvor ansøgning og CV bedes vedhæftet.

Aarhus Universitet har underskrevet chartret om flere kvinder i ledelse og opfordrer såvel kvinder som mænd til at søge stillingen.

Ansøgningsfristen er tirsdag den 8. januar 2013 kl. 12.00.

Økonomikonsulent

Billund kommune

Med start senest 1. februar 2013 søger Billund Kommunes centrale økonomifunktion en økonomikonsulent til at understøtte økonomistyringen på det specialiserede socialområde, som omfatter området for udsatte børn og unge, handicap og psykiatri.

Det er afgørende, at du kan spille en proaktiv rolle som sparringspartner på økonomistyringen i hele processen fra budgetudarbejdelsen over den løbende økonomiopfølgning til regnskabsaflæggelse

Vi forventer, at du er en proces- og talstærk analytiker, der ideelt set besidder økonomirelevant viden på de nævnte fagområder. Som person forventer vi, at du er fyldt med godt humør og er udadvendt og ligefrem i dit møde med dine kollegaer og kontakter.

Læs mere om arbejdsopgaver og personprofil på www.billund.dk/job, hvorfra din ansøgning også skal fremsendes. Din ansøgning skal være os i hænde senest den 17. december 2012 kl. 8.00.

FIND JOBBET PÅ VEJLE.DK/JOB

Faglig stærk personalejurist til HR i Vejle Kommune

Ansøgningsfrist: Mandag 4. januar 2013

HR søger en erfaren og engageret konsulent med passion for personalejura og lønforhandling.

Har du lyst og evner til at beskæftige dig med professionel ledelsesrådgivning i en travl og afvekslende hverdag i krydsfeltet mellem jura og politik?

I HR er vi garanter for faglig og professionel ledelsesrådgivning i komplicerede personalesager og lønforhandlinger. Vi arbejder på et højt fagligt niveau i et uformelt og humoristisk miljø med respekt for vores forskelligheder.

Du vil indgå i den samlede opgaveløsning, og dine arbejdsopgaver vil blandt andre være: Sagsbehandling og forhandling af komplicerede personalesager, fortolkning og implementering af love, overenskomster og aftaler, foredrags- og undervisningsvirksomhed.
Forberedelse af sager til Direktion og diverse udvalg samt tilrettelæggelse af den koordinerende indsats og overordnede styring af lønforhandlinger mm.

vejle KOMMUNE

INSTITUT FOR MENNESKE RETTIGHEDER

FAGLIGT STÆRKE OG ENERGISKE JURISTER

Vi søger fagligt stærke og energiske jurister, der vil være med til at styrke Institut for Menneskerettigheders overvågning af og rapportering om menneskerettighedssituationen i Danmark.

Vi lægger vægt på, at du
- Har gode analytiske evner
- Har kendskab til eller stor lyst til at arbejde med menneskerettigheder
- Kan formulere dig klart og tydeligt på dansk – og gerne engelsk – om juridiske og menneskeretlige emner
- Kan samarbejde på alle niveauer.

Du vil indgå i Institut for Menneskerettigheders monitoreringsteam og i tæt samarbejde med andre jurister udarbejde høringssvar, rapporter og analyser.

LØN- OG ANSÆTTELSESVILKÅR

Løn og ansættelsesvilkår fastsættes i henhold til gældende overenskomst mellem Finansministeriet og relevant forhandlingsberettiget organisation. Der vil være mulighed for at forhandle tillæg i overensstemmelse med de stillede krav og ansøgerens kvalifikationer.

OPLYSNING OG ANSØGNING

Vi ønsker at være en mangfoldig arbejdsplads og opfordrer derfor alle kvalificerede ansøgere til at søge. Læs mere om stillingerne på: www.menneskeret.dk/job
Spørgsmål kan rettes til monitoreringschef, Christoffer Badse på tlf. 32 69 88 03

Ansøgning med CV og referencer sendes til job@dcism.dk, mærket "Jurist, Monitorering".

Ansøgningsfristen er den 17.12.2012, kl. 12.

Økonomichef Vejle Spildevand A/S

Vejle Spildevand A/S søger en ambitiøs og dynamisk chef med solide kvalifikationen inden for økonomi, strategi og styring. Vejle Spildevand er en offensiv organisation båret af stærke værdier og tydelige visioner og mål.

Som økonomichef får du ledelsesansvar for administrationens 3 medarbejdere. Du refererer til direktøren og indgår i selskabets chefgruppe. Som del af lederteamet er du en proaktiv medspiller i den strategiske udvikling af virksomheden. Opgaverne er afvekslende og udfordrende og løses i et uformelt samspil med andre afdelinger og eksterne samarbejdspartnere, hvor ansvarlighed, overblik og struktur er afgørende karakteristika i opgaveløsningen.

Kvalifikationer

- Du har stærke økonomiske kompetencer, indgående kendskab til IT og systemer og kan indgå i den daglige drift af økonomienheden. Vi forventer, at du er uddannet HD-R, cand.merc., cand.oecon eller tilsvarende med erfaring inden for budget, regnskab og/eller revision. Kendskab til spildevandsområdet/forsyningsvirksomhed er en fordel.
- Du har ledelseserfaring eller potentiale for og lyst til ledelse. Du skal kunne motivere og involvere afdelingens medarbejdere, og Vejle Spildevand lægger vægt på, at medarbejderes faglige og personlige kompetencer udvikles.
- Som leder er du synlig og sikrer via din personlige ledelsesstil en positiv og anerkendende dialog, både med medarbejdere og andre ledere. Du går forrest og viser vejen, fremstår med et positivt engagement og har en god situationsfornemmelse. Du har stærke analytiske evner, kommunikerer kompetent, og kan derfor med gennemslagskraft oversætte og formidle komplekse økonomiske problemstillinger.

Jobbet

- Stillingen rummer både drifts- og udviklingsopgaver indenfor økonomi og styring, og økonomichefen skal desuden understøtte, at Vejle Spildevand drives effektivt.
- Du skal varetage budgetlægning, budgetopfølgning og regnskabsaflæggelse. Økonomichefen skal medvirke til at sikre solid drift via kvalificeret ledelsesinformation og rapportering, herunder skal økonomistyringsredskaber udvikles for både drift og anlæg samt større projekter. Endelig varetager økonomichefen kontakten til revisor.
- Økonomichefen skal anvende den økonomiske indsigt i den strategiske udvikling af selskabet, herunder bidrage til at fastlægge strategi vedr. prislofter og benchmarking, samt strategi vedrørende likviditet, finansiering, skat og belåning.
- Løn og ansættelsesvilkår afspejler kravene til stillingen. Forventet lønniveau ca. 600.000 kr. årligt inkl. pension.

Ansøgningsfrist: 3. januar 2013 til projektleder Jesper Villumsen via mail jesvi@vejlespildevand.dk.

Vi forventer at holde ansættelsessamtaler den 9. januar og den 21. januar 2013. Kandidater skal være indstillet på at gennemgå et testforløb hos konsulentfirmaet MUUSMANN. Testforløbet finder sted den 15. januar 2013.

Har du spørgsmål til stillingen, er du velkommen til at kontakte direktør Mikael Schultz, tlf: 3050 7581.

OPENING DK . 13364

VEJLE SPILDEVAND

Vejle Spildevand A/S blev stiftet den 13. april 2010. Selskabet sørger for spildevandsafledning og rensning af spildevand fra ca. 28.000 husstande og en række virksomheder, og dækker hele Vejle Kommune. Vejle Spildevand A/S har ca. 1.800 km kloakledninger, over 350 pumpestationer samt 14 renseanlæg. Selskabet har en egenkapital på over 3 mia. kroner og en årlig omsætning på 175 mio. kr. Der er ansat 42 veluddannede medarbejdere.

KØBENHAVNS UNIVERSITET

Hop over hvor gærdet er højest

- bliv ph.d.-stipendiat på Det Juridiske Fakultet

Et antal stipendier opslås til forventet besættelse pr. 1. september 2013.
Ph.d.-uddannelsen er en international anerkendt 3-årig forskeruddannelse, hvor du gennemfører et forskningsprojekt under vejledning, oplever andre forskningsmiljøer, og deltager i fagligt relevante konferencer, seminarer samt ph.d.-kurser. Du bliver en del af et af vore forskningscentre og indgår i et fagligt fællesskab med mulighed for sparring og videndeling.
Du skal have en god kandidateksamen og mod på fordybelse.
Ansøgninger modtages elektronisk senest **den 20. februar 2013.**

Læs mere på
http://www.ku.dk/stillinger/vip/ (under Det Juridiske Fakultet)

www.ku.dk

JOB I ESBJERG KOMMUNE

Kontorchef til Dagtilbud

Torvegade 74, 6700 Esbjerg

Har du gennemslagskraft, solid ledelseserfaring, og vil du arbejde i en forvaltning inden for et område med politisk bevågenhed?

Som kontorchef får du en nøgleposition og mulighed for at blive:

- højre hånd og sparringspartner for Dagtilbudschefen, som du refererer til
- medansvarlig for økonomi, drift, politik og servicestandarder
- daglig personaleleder af forvaltningens administration på 25 medarbejdere

Flere oplysninger: Dagtilbudschef Merethe Madsen på tlf. 7616 1879

Ansøgningsfrist: 03.01.2013

Mærk ansøgningen: Stilling nr. 15.810

Se annoncerne på
www.esbjergkommune.dk/annoncer

EnergiMetropol ESBJERG

DJØF 7.12.2012

FAXE KOMMUNE

Specialkonsulent

til Faxe Kommunes centrale økonomiafdeling

Vil du være med til at gøre en forskel og udvikle Faxe Kommunes strategiske økonomistyring?

Vi søger en analytisk og metodestærk specialkonsulent til Faxe Kommunes centrale økonomiafdeling, som skal medvirke til at understøtte og udvikle kommunens overordnede økonomistyring.

Vi tilbyder et udfordrende og indholdsrigt job, hvor du selv kan være med til at præge retningen. Dine opgaver vil være varierede og vil spænde fra den overordnede budgetlægning og økonomiske styring til at have en konsulentfunktion på et eller flere udvalgsområder.

Stillingen er placeret i centrets budget- og analyseafdeling, der har ansvaret for Faxe Kommunes budgetlægning, budgetopfølgning og den overordnede økonomistyring.
Du vil komme til at arbejde med opgaver i relation til budgetlægningen og den generelle budgetproces. Derudover vil der være opgaver i forhold til den økonomiske side af kommunens større anlægsprojekter samt konsulentfunktion i forhold til et eller flere fagområder.
Du vil også blive involveret i afdelingens øvrige opgaver, hvor du forventes at kunne påtage dig en aktiv rolle i forhold udvikling af kommunens økonomiske styring, for eksempel udarbejdelse af budgetmodeller og prognoseværktøjer.

Yderligere oplysninger
Hvis du vil vide mere om stillingen, kan du læse person- og jobprofilen på www.faxekommune.dk. Her findes nærmere beskrivelse af stillingens indhold og forventninger til dig.
Du kan også kontakte økonomichef Carsten Christensen (56 20 38 56) eller leder af budget- og analyseafdeling Gitte Olsen (56 20 38 36).

Ansøgningsfristen er den 7. januar 2013.

Send din ansøgning til trjob@faxekommune.dk

ENERGITILSYNET

ØKONOMER TIL ENERGITILSYNET

ØKONOM MED INTERESSE FOR ENERGIMARKEDERNE

Til afdelingen Engros og Transmission søger vi en faglig stærk økonom.

Vi er 16 medarbejdere, som arbejder med rammebetingelserne for handel og transport af elektricitet og naturgas for at sikre effektive og gennemsigtige markeder og rimelige vilkår for transport af energi.

Arbejdsopgaverne vil omfatte:

- Tilsyn med forsyningspligtige naturgasselskaber
- Markedsovervågning på engrosmarkederne for energi
- Analyser og godkendelse af markedsdesign
- Deltagelse i arbejdsgrupper i internationale fora
- Udarbejde sager til forelæggelse for Energitilsynet

Arbejdet indeholder både økonomiske, juridiske og tekniske forhold og det forventes, at du ser en udfordring i at arbejde sammen med andre faggrupper og har interesse for energisektoren.

For yderligere oplysninger om stillingen kontakt kontorchef Jeppe Danø på tlf. 41 71 54 04.

DU

Du er resultatorienteret og arbejder selvstændigt og spiller gerne med på et velfungerende team. Du har gode formidlingsevner både mundtligt og skriftligt og er god til at skære en problemstilling til.
Du har en økonomisk uddannelse (cand.polit., cand.oecon. eller lignende).
Du har god økonomisk-teoretisk forståelse, som du kan anvende på praktiske problemstillinger.

ØKONOM MED INTERESSE FOR REGNSKAB

Akutjob - Energitilsynet søger controller til et barselsvikariat pr. 1. februar 2013

Der er tale om et akutjob. Ledige medlemmer af en arbejdsløshedskasse, hvis dagpengeret udløber inden for højest 13 uger i perioden fra den 1. oktober 2012 til d. 1. april 2013 og senest ved udgangen af uge 26 i 2013, opfordres særligt til at søge jobbet.

Energitilsynet søger en dygtig controller til et barselsvikariat pr. 1. februar 2013 og 9 måneder frem. Som controller i afdelingen Ret og Administration kommer du til at forestå opfølgning på budget og regnskab samt økonomirapportering til Energitilsynets formandskab mv. Energitilsynets arbejde er gebyrfinansieret, og du skal derfor også forestå gebyrregnskab, rammeredegørelse og bidrag til finansloven. Du skal bistå med generel økonomistyring samt økonomisk ledelsesinformation.
For yderligere oplysninger om stillingen kontakt kontorchef Kamma Holm Jonassen på tlf. 41 71 54 02.

DU

Du arbejder selvstændigt og fleksibelt, trives i et mindre team hvor alle bidrager til at nå det fælles mål. Du har gode formidlingsevner såvel mundtligt som skriftligt. Du er udadvendt, god til at skabe kontakt og god til at arbejde på tværs af organisationen. Du skal være nysgerrig og have viljen samt evnen til at sidde selvstændigt med ansvarsområdet. Du har en økonomisk uddannelse (cand.polit., cand.merc., cand.scient.oecon., cand.silv. eller lignende). Erfaring fra en tilsvarende stilling inden for staten vil være en fordel men ikke et krav. Du skal være rutineret bruger af MS Office-pakken, især Excel. Det vil være en fordel at have kendskab til Navision Stat.

Hvis du er i målgruppen for akutjob og ønsker at søge stillingen i henhold til akutjobordningen, bedes du sammen med din ansøgning sende erklæringen fra arbejdsløshedskassen om, at du er omfattet af målgruppen. Stillingen er en midlertidig stilling på 37 timer pr. uge. Stillingen er til besættelse pr. 1. februar 2013 frem til udgangen af oktober 2013.

GENERELT FOR BEGGE STILLINGER

Ansættelse vil ske i henhold til overenskomst mellem Finansministeriet og AC. Da Energitilsynet ønsker, at medarbejdersammensætningen afspejler sammensætningen i samfundet, opfordres alle uanset etnisk baggrund, alder og køn til at søge. Vi tilbyder gode arbejdsforhold, herunder fleksibel arbejdstid og vi lægger vægt på en god balance mellem arbejde og fritid.

Læs begge annoncerne i deres helhed og mere om os på http://energitilsynet.dk/om-energitilsynet/job/

Ansøgningsfristen for begge stillinger er d. 4. januar 2013 kl. 12.

Lejerbo

Udadvendt og løsningsorienteret jurist søges til Lejerbos sekretariat

Vi søger en ny jurist til sekretariatet i Lejerbos hovedsæde i Valby.

Sekretariatet yder understøttende juridisk bistand på det ejendomsretlige område i bred forstand. Vi har en meget bred kontaktflade i organisationen og besvarer juridiske spørgsmål om stort og småt. Vores rådgivning skal sikre en lovlig og etisk forsvarlig administration og drift i Lejerbo og ydes først og fremmest som "hjælp til selvhjælp". I sekretariatet er der yderligere to jurister, så der er gode muligheder for faglig sparring.

Arbejdsopgaver
Du skal gøre jura håndgribeligt og anvendeligt i organisationen og medvirke til at højne det generelle vidensniveau om relevante juridiske emner samt sikre, at den bedste praksis rulles ud i hele landet. Din rådgivning skal være løsningsfokuseret og konkluderende.

Det primære fokus for dit arbejde vil være:
- Rådgivning af fagkonsulenterne og boligrådgiverne i vores udlejningsenheder
- Udarbejdelse af notater og forretningsgange vedr. ejendomsjuridiske forhold
- Undervisning på kurser og i erfanetværk vedr. ejendomsjura
- Vedligeholdelse af juridiske opslagsværker/ hjælpeværktøjer
- Rådgivning vedr. den almene boliglovgivning, herunder foreningsretlige problemstillinger
- Administration af private udlejningsejendomme
- Erhvervslejemål

Hvem er du?
- Du er en fagligt velfunderet jurist
- Du har erfaring med rådgivning om ejendomsjuridiske problemstillinger
- Du er god til at formidle komplekse problemstillinger på en let forståelig måde både skriftligt og mundtligt
- Du har gennemslagskraft og trives med at undervise
- Du er serviceminded og udadvendt
- Du er stabil og systematisk
- Du er åben for at dyrke nye områder

Vi tilbyder
- Et udfordrende, selvstændigt og afvekslende job, som du selv kan være med til at præge.
- Gode kollegaer i en uformel organisation med højt til loftet
- En løn der modsvarer dine kvalifikationer
- Diverse personalegoder

Ansættelsesforløb
Ansøgningerne behandles i den rækkefølge, vi modtager dem. Vi holder ansættelsessamtaler i uge 51. Tiltrædelse ønskes hurtigst muligt.

Ansøgningen skal indsendes via Lejerbos hjemmeside www.lejerbo.dk.

Spørgsmål kan rettes til sekretariatschef Mette Møllerhøj på 3084 5281 eller til chefkonsulent Signe Bitsch Jacobsen på 3084 5312.

Budgetchef

Er du klar til at tage ansvaret for den videre udvikling af CBS' økonomistyring. Er du analytisk stærk, har erfaring med økonomistyring og ledelsesrapportering, er serviceminded og har du talent for god personaleledelse, så er stillingen som Budgetchef på CBS nok lige noget for dig.

CBS har en ambitiøs dagsorden for økonomistyringen. Vi arbejder hele tiden med at optimere vores processer, prognoseværktøjer, supporten til de decentrale enheder og vores afrapportering til direktionen, bestyrelsen m.fl. Vi er allerede kommet et godt stykke med indførelse af en tværgående økonomisupport og et nyt budgetsystem, ligesom vi er i fuld gang med at etablere nye prognoseværktøjer, et projektøkonomistyringsmodul mv. Endvidere står CBS overfor en markant udvidelse af aktivitetsniveauet i de kommende år, hvorfor kravet til kvaliteten i den økonomiske styring er højt.

Krav til erfaring, kvalifikationer og personlige kompetencer
CBS' centrale budgetkontor er ansvarlig for udarbejdelse af CBS' samlede budget, budgetopfølgninger samt udarbejdelse af finanslovsbidrag samt en række økonomistyringsprojekter. Som budgetchef vil du få personaleansvaret for 5 medarbejdere.

Vi forventer, at du har solid erfaring og haft et væsentligt ansvar i et centralt placeret økonomikontor, direktionssekretariat eller tilsvarende og har en god forståelse for statslig økonomistyring, ligesom kendskab til universitetssektoren vil være en fordel, men ikke en betingelse.

Løn og ansættelsesvilkår
Ansættelsen forventes at ske som chefkonsulent. Ansættelse og aflønning sker efter gældende overenskomst mellem Finansministeriet og relevant organisation, med en indplacering og aflønning afhængig af kvalifikationer og erfaring. Der vil ved ansættelsen være mulighed for at forhandle personlige tillæg. Ansættelsen er 37 timer om ugen.

Yderligere oplysninger
Hvis du vil vide mere om stillingens indhold, er du velkommen til at kontakte økonomichef Peter Jonasson (3045 5788 / pjp.ls@cbs.dk).

Ansøgningsfrist
Ansøgningsfristen er den 15. december 2012.

Din ansøgning
Stillingen søges elektronisk på cbs.dk/jobs

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

CBS er et unikt erhvervsuniversitet med 600 undervisere og forskere, 220 ph.d.'er og 630 administrative medarbejdere. Ca. 19.000 studerende er fordelt på bachelor-, kandidat-, MBA/ EMBA-, ph.d.- og Executive-programmer, der udbydes på dansk og engelsk. Vores videnskabelige medarbejdere tæller internationale eksperter inden for de klassiske forretningsdiscipliner, men også i filosofi, historie, psykologi, sociologi, jura, politik, informationssystemer, kultur og sprog.

Compliance officer med forretningsforståelse og lyst til at arbejde for klimaløsninger

Frederiksberg Forsyning har ambitiøse planer for udvikling og implementering af fremtidssikrede miljøløsninger - bl.a. "skybrudssikring", vindmøller og fjernkøling - til glæde for borgerne på Frederiksberg.

Da koncernens selskaber primært opererer inden for regulerede forretningsområder, søger vi en jurist, der bl.a. kan tage ansvaret for de juridiske aspekter af denne udvikling, og som vil trives i en stilling med store og bredt favnende faglige udfordringer, høje krav og mange detaljer.

Frederiksberg Forsyning har mange forskellige faggrupper, der udgør en bred vifte af specialister og generalister, som samarbejder tværgående. Fælles for os er, at vi brænder for at gøre en forskel for udviklingen af vores forretning, kunderne og miljøet.

Dine væsentligste opgaver vil være at

- være juridisk problemknuser bl.a. inden for selskabsretslige og regulatoriske forhold
- levere solid, juridisk sparring og risicivurdering - også ved udvikling af nye løsninger og initiativer
- være på forkant med ny regulering og dennes effekter på virksomheden, forretningen og vores kunder
- sikre compliance ved implementering af love, regler og bekendtgørelser i organisationen
- udarbejde høringssvar og juridiske vurderinger af forretningsmæssige udfordringer
- kvalitetssikre kontrakter mv.
- indgå aktivt i forretningsudviklingsprojekter.

Vi forventer, at du

- har en juridisk kandidatgrad
- har minimum 4 års erfaring fra en tilsvarende stilling eller med tilsvarende opgaver
- har erfaring med selskabsret
- kan overskue tværfaglige problemstillinger med stor kompleksitet og forklare det til lægmand
- har et forretnings- og mulighedsorienteret mind set og drives af at levere resultater
- besidder selvsikkerhed, selvstændighed og initiativlyst, og at du trives med selv at præge hver dagen
- kommunikerer klart, fejlfrit og præcist på dansk.

Vi tilbyder

et selvstændigt og udfordrende job, som har topledelsens fokus, i et professionelt og fagligt fællesskab præget af høje krav til både handlekraft og kvalitet. Muligheder for faglig udvikling og indblik. Gode og fleksible ansættelsesforhold i teknologisk og udviklingsorienteret forsyningsvirksomhed i forhold til kvalifikationer. Stillingen refererer til økonomichefen.

Ansøgning

Send ansøgning og CV til Frederiksberg Forsyning inden den 2. januar 2013 via www.frb-forsyning.dk/job.

Du kan få mere at vide om stillingen hos økonomichef Frank Pedersen på telefon 30 76 61 28.

Frederiksberg Forsyning A/S leverer gas, vand og fjernvarme samt bortleder spildevand på Frederiksberg. Vi vedligeholder og udvikler ledningsnettet, rådgiver og varetager informationsopgaver samt løser en række tekniske opgaver for vores kunder. Desuden opsætter vi målere, godkender installationer og udsteder regninger.

Frederiksberg Forsyning A/S er et serviceselskab i Frederiksberg Kommunes energikoncern og driver koncernens selskaber med ca. 130 højt kvalificerede medarbejdere til at klare opgaverne. Energikoncernen ejes 100 % af Frederiksberg Kommune

Frederiksberg Forsyning

FREDENSBORG
KOMMUNE

Teamleder

TIL SYGEDAGPENGETEAM (GENOPSLAG)

FREDENSBORG KOMMUNE SØGER TEAMLEDER MED TILTRÆDELSE DEN 1. MARTS 2013.

Har du lyst til at arbejde i engageret team, hvor fagligheden er i fokus? • Har du solid erfaring med personaleledelse,kan skabe fællesskab og fælles identitet? • Har du flair for strategisk ledelse og kan skabe gode processer, hvor medarbejderne bliver inddraget?

Kan du svare ja til de tre spørgsmål og har viden om sygedagpenge-området, så vil vi meget gerne have en ansøgning fra dig.

KLIK IND PÅ FREDENSBORG.DK OG SE HELE JOBANNONCEN.

Fredensborg Kommune er Nordsjællands attraktive arbejdsplads. Du får et job, hvor din indsats gør en forskel for borgerne. Vi har et vedvarende fokus på trivsel, gode muligheder for kompetenceudvikling og du får tilbudt attraktive personale-goder og en sundhedsforsikring.

www.fredensborg.dk

Greve Kommune

Forsker med fokus på inklusion

Greve Kommune søger en projektleder til følgeforsknings-projekt om inklusion for perioden 2013-2016.

Du kommer til at følge 60 skoleklasser, deres forældre, lærere og pædagoger og systematisk følge op på kommunens strategiske inklusionsindsatser. Det sker bl.a. med hjælp fra en projektansat medarbejder i et stort projekt støttet af Egmont Fonden. Projektet følges og formidles på landsplan.

Vi forventer, at du har uddannelse på Ph.d/lektorniveau og dokumenteret projektledererfaring fra lignende projekter.

Læs hele opslaget på www.greve.dk/job

Vi er en dynamisk arbejdsplads, hvor borgertilfredshed, kvalitet og medarbejdernes faglige og personlige udvikling sættes i højsædet.

FREDERIKSSUND
KOMMUNE

DIREKTØR

TIL FREDERIKSSUND KOMMUNE – OPVÆKST, UDDANNELSE OG KULTUR

Med gode muligheder for at præge udviklingen

De geografisk og naturmæssigt attraktive rammevilkår for borgere og virksomheder i Frederikssund Kommune skal forfølges endnu mere intenst. Der er iværksat udviklings-projekter på alle områder. Din opgave bliver at bringe udviklingen videre og i mål. Du arbejder som direktions-medlem med alle kommunens vækstperspektiver – med særligt ansvar for børn, unge- og kulturområdet. Det er ikke en forudsætning, at du kommer fra fagområderne.

Der er et konstruktivt direktionsmiljø med politisk opbakning. Kompetente faglige centrale og decentrale ledere og med-arbejdere glæder sig til samarbejdet. Der er styr på økonomien. Den uformelle og samarbejdsorienterede ledelsesstil findes overalt. Du skal have dine to ben placeret i levering af sikker drift OG den konstante nysgerrige fokusering på "nye måder".

Læs mere i den uddybende job- og personprofil på **www.lundgaard-konsulenterne.dk**

- **Yderligere oplysninger** kan fås hos partner Lars Lundgaard, tlf. 4021 7037 og/eller hos kommunal-direktør Ole Jacobsen, tlf. 4735 1172 eller 2148 7255.
- **Ansøgning sendes** via stillingsmodulet på www.lundgaard-konsulenterne.dk. så den er modtaget senest den 15. januar 2013 kl. 09.00.

www.lundgaard-konsulenterne.dk

Vores klient er en stor international lægemiddelvirksomhed, der arbejder med udvikling, salg og markedsføring af receptpligtig medicin til behandling af en lang række sygdomme. Virksomheden udvikler løbende endnu mere effektiv medicin gennem intensiv forskning og et godt samarbejde med sundhedsvæsenet. Målet er at skabe præparater, der redder liv og forbedrer livskvaliteten for mennesker i hele verden.

Sundhedsøkonom

Relationsstærk akademiker med drive og gennemslagskraft

Som sundhedsøkonom bliver du en del af Danmarks stærkeste sundhedsøkonomiske team i et internationalt og velkonsolideret firma, der har som ambition konstant at være blandt de tre hurtigst voksende lægemiddelvirksomheder i Danmark.

Du sætter dagsordenen for formidling af virksomhedens lægemidler gennem relationsopbygning til medicinske og ikke-medicinske beslutningstagere samt andre relevante sundhedsøkonomiske aktører.

Du samarbejder med læger og andet sundhedspersonale, og du evner at skabe et solidt politisk overblik gennem dine kontakter til sundhedspolitiske beslutningstagere på nationalt, regionalt og lokalt niveau. Desuden indgår du i strategiske og fremadrettede samarbejds- og forskningsprojekter med førende forskningsmiljøer, konsulenthuse mv.

Opgaverne kræver, at du har personlig pondus og gennemslagskraft. Du har mod på at udtrykke dine holdninger, og du har dine samfundsmæssige værdier i orden. Du kan med dit vindende væsen og gode samarbejdsevner inspirere, motivere og udfordre din omverden både eksternt og internt. Du evner at skabe fremdrift og markante resultater gennem dine visioner og idéer.

For at lykkes skal du have en relevant videregående uddannelse – f.eks. cand.polit., cand.oecon. eller cand.scient. pol. – samt et godt netværk og godt kendskab til sundhedsområdet gerne fra et ministerium, styrelse eller en interesseorganisation. Derudover har du en solid økonomisk forståelse. Du evner at tænke og agere strategisk og har lyst til og talent for at formidle sundhedsøkonomiske sammenhænge også til dem, der ikke har dette som deres primære opgave.

Du tilbydes en udfordrende og afvekslende hverdag, hvor kun dine evner sætter grænserne for indholdet i dit arbejde og dine opnåede resultater. Din arbejdsuge vil være alsidig og udadvendt, og du vil således være ude af huset i gennemsnit to ud af fem dage. Du indgår i et team af dygtige og engagerede kolleger, og du får derfor rig mulighed for at blive udfordret og udviklet både fagligt og personligt. Din lønpakke vil være attraktiv og bl.a. omfatte en bonusordning, arbejdsgiverbetalt pension og firmabil.

Du kan få flere oplysninger ved at kontakte seniorkonsulent Sebastian Volkers, Mercuri Urval A/S på telefon +32 491 62 96 05.

Finder du jobbet interessant, kan du søge det på www.mercuriurval.com (referencenummer DK-160-49428) og vedhæfte ansøgning og CV. Ansøgningsfristen udløber mandag den 14. januar 2013 kl. 12.00.

Mercuri Urval

yngre læger

Erfaren konsulent/ seniorkonsulent

til Yngre Lægers sekretariat

Har du interesse i den sundhedspolitiske dagsorden og lyst til et spændende og udfordrende job i en nøgleposition i en markant medlemsorganisation på sundhedsområdet? Kan du lide at arbejde i centrum af en politisk styret organisation, og er det lige dig at drive de politiske processer med overblik og fornemmelse for betydningen af detaljen? Så er du måske den rette til dette job.

Du bliver en del af politisk service, hvor:

- Du har ansvaret for at udarbejde dagsordener til bestyrelses- og repræsentantskabsmøder og for tilrettelæggelsen af den praktiske afvikling.
- Du er med til at forberede indholdet og den gode proces for det politiske arbejde i bestyrelsen.
- Du er med til at binde det lokale, regionale og centrale sammen – vi er en medlemsorganisation.
- Du håndterer generelle juridiske problemstillinger og eventuelt medlemssager.
- Du har en koordinerende funktion i forhold til opgavernes varetagelse, som løses selvstændigt.
- Du har gode muligheder for selv at påvirke opgaverne og udvikle arbejdet omkring det politiske niveau.

Vi forestiller os, at du har en samfundsvidenskabelig baggrund, måske er du jurist, og du har helt sikkert juridisk flair. Du har nogle års erfaring fra en lignende stilling i et ledelsessekretariat eller politisk sekretariat, og du kommer med generelle, brede erfaringer bl.a. fra politisk styrede organisationer.

Du er i besiddelse af en naturlig robusthed og bliver ikke blæst omkuld af mange forskelligartede opgaver og en til tider travl hverdag. Du er fleksibel og tager ansvar. Og så har du lyst til at indgå i et tæt, konstruktivt og forpligtende samarbejde med dine kolleger. Vi lægger vægt på refleksive metoder, og deling af viden på tværs er uundværlig.

Er du interesseret?
Så se mere om stillingen på laeger.dk/yljob. Du kan også læse mere om Yngre Læger på laeger.dk.

Ansøgning sendes til yl@dadl.dk
senest den 28. december 2012.

KØGE KOMMUNE

Dagtilbudschef til Køge Kommune

Kan du skabe rammerne for et godt børneliv?

Børne- og Ungeforvaltningen i Køge Kommune søger en visionær, ambitiøs og motiverende dagtilbudschef, der kan skabe rammerne for at indfri målsætningerne i kommunens Børn og Unge-politik.

Vi vil at børn og unge trives, dannes og lærer, så de får et godt liv, kan tage ansvar for sig selv og andre, samt bidrage til samfundets udvikling.

Som dagtilbudschef vil du få ansvaret for den daglige overordnede ledelse af det samlede dagtilbudsområde, der pr. 1. april 2013 ud over Pladsanvisningen består af 6 kommunale områdeinstitutioner, 1 specialinstitution under afvikling, 10 selvejende daginstitutioner, 4 puljeinstitutioner, 2 privatinstitutioner samt den kommunale dagpleje.

Som dagtilbudschef vil du være en del af Børne- og Ungeforvaltningens chefgruppe, som netop har besluttet en teambaseret organisering af forvaltningen.

Du vil derfor indgå i et tæt samarbejde med Skolechefen og den øvrige chefgruppe om ledelse af forvaltningens medarbejdere.

Dine hovedopgaver vil det kommende år være:

- Realisering af politiske målsætninger med udgangspunkt i Børn og Unge-politikken.
- Implementering af ny justeret dagtilbudsstruktur med 6 områdeinstitutioner.
- Fortsat udvikling af dagtilbudsområdet inden for den velfærdspolitiske dagsorden med fokus på nytænkning og en tillids- og dialogbaseret organisationskultur.
- Ny organisering af Børne- og Ungeforvaltningen med fokus på styrket tværgående samarbejde.

Læs stillingsopslaget fra medio december 2012 på http://www.koege.dk/Job/Ledige-stillinger

Ansøgningsfrist:
Torsdag den 10. januar 2013, kl. 12.

Køge Kommune ønsker at fremme ligestillingen mellem mænd og kvinder uanset etnisk baggrund.

www.koege.dk

djøf

Få 13% rabat i Illums Bolighus...

Med et Djøf Xtra MasterCard kan du spare 5-15% på udgifter til bil, boliger, bøger, ferie, fritid og meget mere.

Kortet giver dig adgang til at handle i såvel LICs butikker i Herlev og Århus som i de mere end 3.400 butikker og samarbejdspartnere, der er tilknyttet ordningen.

Læs mere om Djøf Xtra MasterCard på djoef.dk/medlemsfordele, hvor du også kan bestille kortet.

djoef.dk/medlemsfordele

Gribskov Kommune

KONTRAKTSTYRINGSTEAMET

Udbudskonsulent – jurist

Kontraktstyringsteamet i Gribskov Kommune søger en fagligt ambitiøs jurist til at arbejde med udbud.

Teamets kerneopgave er at understøtte og virke som kompetencecenter for kommunes øvrige enheder, så disse kan virke effektivt og professionelt. I teamet har vi ansvaret for de tværgående og komplekse kontraktrelationer og udbud. Det er således teamet, der i større eller mindre omfang, understøtter udbudsprocesser i de kommunale sektorer og servicerer det politiske niveau i relation til større udbud og i forhold til den lovpligtige udbudsstrategi. I teamet arbejder vi bla med kontraktudarbejdelse, kontraktindgåelse og kontraktopfølgning, ligesom vi drifter koncernkontrakter.

Vi har brug for at supplere vores ressourcer, så har du de fornødne juridiske kvalifikationer, erfaringer og færdigheder, hører vi gerne fra dig. Løn og ansættelsesvilkår fastlægges efter forhandling og i henhold til gældende overenskomst.

Du kan læse jobprofilen og du kan læse om kommunen på vores hjemmeside.

Har du spørgsmål hertil er du velkommen til at kontakte teamkoordinator Gitte Lykke Hove, tlf. 7249 6926 eller fagchef Karenmargrete Dencker tlf. 7249 7800. Her kan du evt lægge dit navn og telefonnummer og en besked om at du gerne vil kontaktes.

Første samtalerunde afvikles den 17. januar 2013. Anden samtalerunde afvikles den 22. januar 2013.

Ansøgningsfrist: 7. januar 2013 kl 12.00.

Læs mere om jobbet og send din ansøgning online på www.gribskov.dk/job

Ledig stilling som dommer

En stilling som **dommer ved Retten i Horsens** er ledig til besættelse snarest muligt.

Ansøgninger skal være modtaget **senest den 27. december 2012**.

Du kan læse hele stillingsopslaget, herunder de formelle krav og proceduren for ansættelse, og søge stillingen på **www.domstol.dk.**

www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.domstol.dk/dommerudnaevnelsesraadet.

DOMSTOLSSTYRELSEN
DANMARKS DOMSTOLE

Ledig stilling som dommer

En stilling som **dommer ved Retten i Holstebro** er ledig til besættelse snarest muligt.

Ansøgninger skal være modtaget **senest den 27. december 2012**.

Du kan læse hele stillingsopslaget, herunder de formelle krav og proceduren for ansættelse, og søge stillingen på **www.domstol.dk.**

www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.domstol.dk/dommerudnaevnelsesraadet.

DOMSTOLSSTYRELSEN
DANMARKS DOMSTOLE

DANSKE REGIONER

Administrationschef til Danske Regioner

Kan du fastholde og videreudvikle en driftssikker, sammenhængende og fremtidssikret intern forvaltning?

Så kan du være den administrationschef vi søger.

Som administrationschef bliver du ansvarlig for Danske Regioners interne funktioner, dvs. økonomifunktion, bogholderi, løn- og personaleadministration, IT og servicefunktioner, herunder reception og journal, reproduktion, kantine, rengøring og ejendomsadministration.

Vi forventer, at den kommende administrationschef er en dygtig leder med mod på at tage stort ansvar, kunne sætte retning og kunne stå i spidsen for at implementere forandringer.

Du har solid erfaring med budget og regnskab og du arbejder målrettet og struktureret. Du har et højt energiniveau, og du skal være "hands on" med mange små og store opgaver i hverdagen.

Du kan læse det fulde stillingsopslag og mere om Danske Regioner på www.regioner.dk

Ansøgningsfristen
er den 3. januar 2013 kl. 12.00.

Danske Regioner er interesse- og arbejdsgiverorganisation for de 5 regioner. Danske Regioner arbejder blandt andet for at skabe et stadig bedre sundhedsvæsen, for at sikre vækst i hele landet og for at sikre sociale tilbud af høj kvalitet. Du bliver del af et stærkt og kompetent fagligt miljø, hvor der er høj trivsel og gode muligheder for faglig og personlig udvikling.

Danske Regioner

Dampfærgevej 22
Postboks 2593
2100 København Ø

T 35 29 81 00
F 35 29 83 00

e-mail
regioner@regioner.dk

www.regioner.dk

KONTORCHEF TIL UDSATTE OG CIVILSAMFUND

Social- og Integrationsministeriets departement har en stilling som kontorchef i Udsatte og Civilsamfund ledig til besættelse den 1. februar 2013.

Kontorets opgaver
Kontoret arbejder dels med socialpolitikken for de mest udsatte grupper (hjemløse, stof- og alkoholmisbrugere, sindslidende og prostituerede m.fl.), dels med udvikling af civilsamfundet og den frivillige sektor.

Arbejdsopgaverne spænder vidt; Fra iværksættelse af nye udviklingsprojekter, udarbejdelse af policyoplæg og ny lovgivning, over deltagelse i tværministerielle og tværfaglige arbejdsgrupper til betjening af ministeren i forbindelse med forhandlinger, møder, folketingsspørgsmål m.v.

Dine kvalifikationer
Ved besættelse af stillingen vil vi lægge vægt på kvalifikationer som:

- Erfaring med arbejdet i politisk ledede organisationer, som kommuner eller centraladministrationen
- Stærke analytiske kompetencer, der giver dig mulighed for at finde nye løsninger for de udsatte grupper
- Personlig gennemslagskraft og evne til at samarbejde og skabe et stærkt netværk med kommuner, organisationer, andre ministerier m.v.
- Engagement og kompetencer, der kan bidrage til udviklingen på det socialpolitiske område
- En ledelsesstil som får det bedste frem i medarbejderne

Ansættelsesvilkår
Løn- og ansættelsesvilkår forhandles efter reglerne om kontraktansættelse af chefer i staten. Stillingen er indplaceret i løngruppe 1. Ansættelsesområdet er Social- og Integrationsministeriet med tilhørende institutioner.

Flere oplysninger
Hvis du vil vide mere, er du velkommen til at ringe til direktør Nina Eg Hansen på tlf. 2516 1203.

Ansøgning
Send din ansøgning, CV og eksamensbevis m.v. via www.sm.dk/job senest **torsdag den 13. december 2012, kl. 12.00**. Mærk ansøgningen: "Udsatte og Civilsamfund".

1. samtalerunde afholdes mandag den 17. december 2012 og 2. samtalerunde torsdag den 20. december 2012. Du skal herudover være indstillet på at deltage i tests ifm. ansøgningsprocessen.

SOCIAL- OG INTEGRATIONS-
MINISTERIETS MISSION ER
AT GIVE MINISTEREN
OG FOLKETINGET DET BEDSTE
GRUNDLAG FOR EN VIRKNINGSFULD
SOCIAL- OG INTEGRATIONSPOLITIK.

VI ARBEJDER FOR,
AT DEN REALISERES OG
SKABER REELLE FREMSKRIDT
FOR DEN ENKELTE BORGER.

SOCIAL- OG INTEGRATIONSMINISTERIET
Holmens Kanal 22 1060 København K
Tel 33 92 93 00 Fax 33 93 25 18

www.sm.dk

KØBENHAVNS UNIVERSITET

Koordinator for den universitetspædagogiske indsats

Uddannelsesservice, Fællesadministrationen

Som koordinator skal du i samarbejde med universitetets pædagogiske enheder facilitere udviklingsprojekter inden for pædagogik og didaktik og varetage en styrket tværgående koordinering med kobling til universitetets strategi.

Ansøgningsfristen 21. december.
Se stillingsopslaget på jobsiden http://www.ku.dk/stillinger/tap under Fællesadministrationen.

www.ku.dk

djøf

Bliv skarpere på dit lønniveau

Tjek dit lønniveau med Djøfs lønberegner og lønstatistik på djoef.dk/loen.

Kontakt Djøf, hvis du vil have sparring på dit lønudspil og din forhandlingstaktik.

djoef.dk/loen

DU SKABER RAMMERNE, MEDLEMMERNE UDVIKLER FREMTIDEN

Ingeniørforeningen, IDA søger erfaren og udviklingsorienteret teamleder

Erfaren og udviklingsorienteret teamleder søges
Til Team Offentlig søges en leder med erfaring med ledelse i et miljø, der er præget af mange sager og en tæt kontakt til brugerne. Du behersker konstruktive sparrings- og feedback processer, du kan agere som spillende træner og kan selv undervise, inspirere og formidle viden.

Ansøgningsfrist
Ansøgning og CV mærket "Teamleder " til hr-stillinger@ida.dk sendes senest 2. januar 2013 kl. 12.00. Spørgsmål kan rettes til direktør Lone Retoft på tlf. 20 56 26 56.

Læs mere om jobbet på ida.dk ➔ Om IDA ➔ Job i IDA.

Ingeniørforeningen, IDA er en moderne interesseorganisation og fagforening for tekniske og naturvidenskabelige akademikere. IDA har flere end 88.000 medlemmer og varetager både ansattes, lederes og selvstændiges interesser. IDA har kontorer i København, Odense, Aarhus og Aalborg. Læs mere på ida.dk.

IDA
VIDEN DER STYRKER

Sct. Knuds Gymnasium søger ny rektor

Sct. Knuds er et moderne storby-gymnasium med en markant faglig profil.
Skolen har stærke værdier og visioner, hvor faglighed, fællesskab og udvikling vægtes højt.

Sct. Knuds Gymnasium tilbyder en varieret vifte af studieretninger og valgfag.
Skolen har ca. 860 dygtige elever, 107 engagerede medarbejdere, en kompetent bestyrelse og en velfungerende administration.

Skolen er økonomisk velkonsolideret, og bygningerne fremstår velholdte med gode muligheder for at understøtte både faglighed og moderne undervisningsformer.

Vi søger en rektor, der

- har en anerkendende, uhøjtidelig og åben ledelsesstil
- er nærværende, involverende og tydeligt til stede for elever og medarbejdere
- er udviklingsorienteret, visionær og ambitiøs på skolens vegne
- har veludviklede relations- og kommunikationskompetencer
- vil være en naturlig del af skolens ledelsesteam
- kan sætte strategiske mål og efterstræbe disse i et samarbejde
- har stor pædagogisk viden og kan fungere som relevant dialogpartner for medarbejderne
- vil være en markant repræsentant for skolen
- har erfaring med ledelse og administration
- har undervisningskompetence og -erfaring i et eller flere af fagene i stx
- kan sikre en fortsat effektiv og ansvarlig drift af skolen

På **www.sctknud-gym.dk** og **www.muusmann.com** findes en stillings- og personprofil med en uddybende beskrivelse af skolens og rektors opgaver.

Tiltrædelse: 1. april 2013

Oplysninger kan indhentes hos bestyrelsesformand, dekan Henrik Pedersen, telefon 60112787, vicerektor Sven Erik Larsen, telefon 63115671 eller Lars Muusmann, telefon 70112022.

Ansøgningsfrist: Torsdag d. 3. januar 2013 kl. 12.00

Ansøgning mailes til **job@muusmann.com**, mrk. "Rektor, Sct Knuds Gymnasium".

MUUSMANN

Gentofte Hospital
Budget og finansfunktionen

Budget- og finanschef

Vi søger en analytisk stærk og handlekraftig generalist med gode kommunikative evner til ledelse af Budget og finansfunktionen, som hører under hospitalets økonomiafdeling.

REGION H

Vi forestiller os, at du har en samfundsvidenskabelig uddannelse kombineret med erfaring i økonomistyring på hospitals- eller regionsniveau og gerne ledelseserfaring, men det er ikke et krav.

Hvis du vil vide mere om stillingen, kan du kontakte økonomichef Hans Anton Nygaard på telefon 2858 7751 / hans.anton.nygaard@regionh.dk

Ansøgningsfristen er den 16. december 2012. Samtaler afholdes 18-20. december 2012. Stillingen ønskes besat snarest muligt herefter.

Det fulde stillingsopslag kan ses på hospitalets hjemmeside under Job og uddannelse.

---

midt regionmidtjylland

Centerchef

Den største viden – den bedste behandling

Centerchef med administrativ profil søges pr. 1. maj 2013 til centerledelsen ved Kræft- og Inflammationscentret, Aarhus Universitetshospital. Centerledelsen består af 2 centerchefer, hvor den anden centerchef har en sundhedsfaglig profil.

Kræft- og Inflammationscentret har en normering på ca. 2.000 årsværk, et årligt budget på ca. 1.600 mio. kr. og består af en centerstab og 14 afdelinger.

Se hele stillingsopslaget på www.auh.dk.

et arbejde med hjerne og hjerte midtjob.dk

Vismændenes sekretariat søger økonom til miljøøkonomiske analyser

Har du lyst til at arbejde med økonomisk-politiske problemstillinger i et stærkt fagøkonomisk miljø? Så er De Økonomiske Råds Sekretariat noget for dig!

En af vores opgaver er at gennemføre miljøøkonomiske analyser, der sætter den miljøpolitiske dagsorden og bidrager til en kvalificering af den samfundsmæssige debat.

Du er økonom med et højt fagligt niveau. Du har særlig indsigt i og interesse for miljøøkonomi, men du har også en stor interesse for andre samfundsmæssige problemstillinger. Du er god til at gennemføre empiriske analyser af høj kvalitet og kan omsætte de økonomiske ræsonnementer til løsning af samfundsmæssige problemstillinger. Du har interesse for modelbaserede analyser, herunder vurderinger af den økonomiske politik.

Afhængig af kvalifikationer kan du ansættes som fuldmægtig, special- eller chefkonsulent i den miljøøkonomiske analyseenhed.

Arbejdet er typisk organiseret i projekter af et halvt til et helt års varighed. Du er derfor god til at arbejde både selvstændigt og i team med kolleger i projektgrupper samt til at strukturere dit arbejde både på kort og lang sigt. Ligeledes har du flair for formidling.

Vi arbejder ofte på tværs af fire analyseenheder: Miljøøkonomi, strukturøkonomi, makroøkonomi og offentlige finanser. Vores opgaver spænder meget vidt fra eksempelvis projekter om værdisætning af naturgoder, over opbygning af økonomiske modeller til analyser af forhold på de finansielle markeder.

Der lægges vægt på gode samarbejdsevner og interesse for at indgå i arbejdet med redegørelser til både Det Miljøøkonomiske Råd og Det Økonomiske Råd.

Vi tilbyder gode faglige udviklingsmuligheder, et godt arbejdsklima og en arbejdsplads, som vi er stolte af.

Du kan se det fulde stillingsopslag på www.dors.dk/job

De Økonomiske Råd

De Økonomiske Råd, Amaliegade 44, 1256 København K

djøf

Få feedback på din ansøgning og CV

Er du i tvivl, om din ansøgning og CV matcher stillingens og din egen profil?

Mail det sammen med stillingsopslaget til djoef@djoef.dk, så giver vi dig sparring inden for 24 timer på hverdage.

djoef.dk/jobsoegning

GRØNLAND

QAASUITSUP KOMMUNIA

KOMMUNALDIREKTØR
TIL VERDENS STØRSTE KOMMUNE

Du skal tænke globalt – og handle lokalt
Qaasuitsup Kommune er verdens arealmæssigt største kommune med en kyststrækning på mere end 1.600 km og et areal på over 660.000 km2.

Kommunen har et samlet indbyggertal på ca. 18.000 fordelt på 8 byer og 31 bygder.

Den kommunale administration består af 5 forvaltninger, som alle har hovedkontor i Ilulissat.

Har du den rette profil til jobbet?
Hovederhvervet i kommunen er fiskeri, men i samarbejde med Selvstyret og private aktører skal du være krumtappen, der sikrer lokale jobmuligheder og erhvervsudvikling i forbindelse med de kommende års udnyttelse af de mange naturgivne ressourcer i kommunen.

Flere oplysninger
Vil du høre mere om dette helt enestående og spændende job, så ring til konsulent Karl-Erik Nielsen, Ramsdal A/S på telefon 76 30 01 01 – eller læs mere om jobbet på: www.ramsdalgruppen.dk.

Ansøgningsfristen er 7. januar 2013.

RAMSDAL A/S

djøf

Her er
et netværk
for dig

Find det netværk, der passer til dig - eller start dit eget netværk, så stiller vi en proceskonsulent til rådighed.

djoef.dk/netvaerk

NY BOGSERIE
TIL LEDERE I DET OFFENTLIGE

FØRSTE BOG I SERIEN

Af Kristian Dahl og Thorkil Molly-Søholm
348 kr.

Kom ind i hjertet af offentlig ledelse. Med afsæt i righoldige eksempler fra virkeligheden introduceres læseren for ledelsesteorien **Offentlig Leadership Pipeline**, som giver indsigt i:

- hvad der kendetegner offentlige ledere, der lykkes – og ledere, som får fiasko
- hvilke mekanismer der får lederkarrieren til at køre af sporet – og hvilke der får karrieren til at tage fart
- hvordan den offentlige organisation bedst muligt kan understøtte den rette ledelse på de enkelte lederniveauer og udvikle ledertalenter.

Bogen henvender sig til ledere på alle niveauer i den offentlige sektor samt HR-ledere og -medarbejdere, organisationskonsulenter og ledelsesforskere.

Kom til HELDAGSKONFERENCE 1. februar 2013 og hør forskere og ledere berette om erfaringer med teorien. Tilmeld dig og læs mere på WWW.DPF.DK

I DET OFFENTLIGE

Serien I DET OFFENTLIGE har til formål at inspirere til bedre praksis i ledelse og organisering for ledere på såvel forvaltnings- som områdeniveau – med de særlige udfordringer der gør sig gældende i spændingsfeltet mellem politikere, borgere og egen organisation.

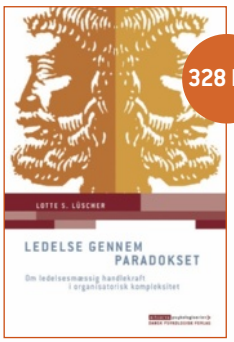
ANDRE NYE BØGER OM LEDELSE

348 KR.

TEORI U SOM RAMME FOR INNOVATIV ORGANISATIONSUDVIKLING
Af Lone Belling

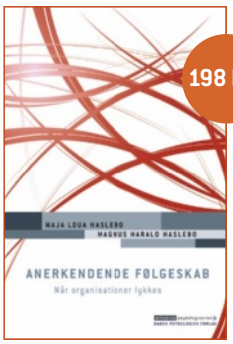
348 KR.

ARBEJDSRELATIONER & RELATIONSARBEJDE
Af Camilla Raymond



328 KR.

LEDELSE GENNEM PARADOKSET
Af Lotte S. Lüscher



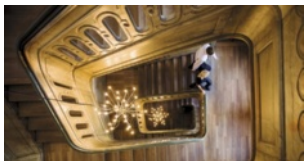
198 KR.

ANERKENDENDE FØLGESKAB
Af Maja Loua Haslebo og Magnus Harald Haslebo

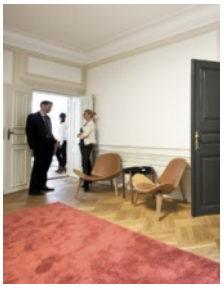
PSYKOLOGI ORGANISATION PÆDAGOGIK
DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

KNABROSTRÆDE 3, 1. SAL • 1210 KØBENHAVN K
TLF.: 4546 0050 • INFO@DPF.DK • WWW.DPF.DK

B-BLAD Omdeles af Bladkompagniet
DJØF, Gothersgade 133,
Postboks 2126, 1015 København K



REAL ESTATE LAWYER



Hannes Snellman is a leading pan-nordic law firm with 300+ professionals working in our offices in Helsinki, Moscow, St. Petersburg, Stockholm and Copenhagen. Hannes Snellman Copenhagen opened in September 2010. Today we are a young and fast growing team of 40+ persons.

As part of our expansion Hannes Snellman's Copenhagen office is now looking for experienced real estate lawyers.

What we expect:

You are an ambitious lawyer with at least four years' experience from a law firm (2. - 4. års advokat). You specialize in real estate and rank among the top of your peers both in terms of academic profile and understanding of clients' commercial needs. Trust, high ethics and professionalism are key prerequisites and you need to be a dedicated team player. We value personal drive and entrepreneurship and we will welcome any ideas that can help us prosper. Proficiency in Danish and English is a must.

What we offer:

Working with us will give you a view into the Nordic, Russian and international business world and an opportunity to work as part of a top-ranked law firm. Depending on the project, we may staff a team with lawyers from different offices based on experience and sector expertise. We offer you an opportunity for career progress in an atmosphere of expertise and professionalism. Our unique work environment and spirit is something you will not find elsewhere.

Application:

Applications may be submitted in either English or in Danish and sent to: recruitmentdenmark@hannessnellman.com no later than 14 January 2013.

For further information you are welcome to contact:
Mads Ilum, Partner
at +45 33443908 or mads.ilum@hannessnellman.com

HANNES SNELLMAN

Hannes Snellman Attorneys Ltd • Copenhagen • Helsinki • Moscow • St. Petersburg • Stockholm • www.hannessnellman.com