

djøfbladet

A close-up portrait of Niels Lunde, a middle-aged man with short brown hair and blue eyes, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a soft, out-of-focus light grey.

Magasinet for medlemmer af Djøf

Nr. 1 | 18. januar 2013

Punktér boblerne

Vi er på vej ind i en ny
boble-økonomi, siger
chefredaktør på Børsen,
Niels Lunde.

LEDELSE

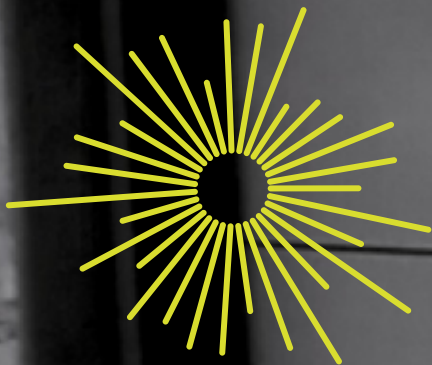
**Chefen er et skidt
forbillede**

JOBUDVIKLING

**Cykelslanger og ledige
i skøn forening**

NY FORSKNING

**Offentligt ansatte tør
ikke innovere**



Assistant attorneys recruitment

If you're guilty of
being ambitious,
we have no objections



Gorrissen Federspiel recruits assistant attorneys to start their international career on 1 September 2013. We employ and empower ambitious professionals, who thrive in challenging business environments. Teaming up with some of the industry's most

respected craftsmen, you can look forward to career-boosting results for clients who deserve and demand the best. We don't disappoint. We deliver.

www.gorrissenfederspiel.com



Gorrissen Federspiel

Væksten skal hjælpes til at spire i 2013

Af Allan Luplau, formand for Djøl Privat

Alle taler om det, men hvor bliver den af? Væksten, der skal skabe flere arbejdspladser. På mange områder trak 2012 desværre i den forkerte retning. Vi har været igennem historisk store nedskæringer i det offentlige, og mange virksomheder kæmper for at holde skindet på næsen.

Næsten dagligt bryder pessimismen og frygten for fremtiden frem i avisernes overskrifter. Danskerne spiller det sikre kort og holder igen med forbruget.

Der er dog også lyspunkter. De små og mellemstore virksomheder ansætter nu højtuddannet arbejdskraft igen – næsten på samme niveau som før krisen. Det er glædeligt, dels for de ledige, dels for produktiviteten og væksten i samfundet.

Erfaringer viser, at en akademiker kan styrke de små og mellemstore virksomheder, så de får overskud til at afprøve nye kommercielle muligheder eller forretningsgange, som de ikke har kræfter eller tid til at kigge efter i hverdagen. Og det kan ses på bundlinjen.

Djøl ser dog gerne, at 2013 bliver året, hvor endnu flere højtuddannede bliver ansat i virksomhederne. Derfor har Djøl i samarbejde med Håndværksrådet sendt regeringen et konkret forslag. Vi kalder det Vækstspire-ordningen.

Forslaget går ud på at etablere et nyt forsøgsprojekt for private virksomheder med mindst to ansatte, der endnu ikke har ansat en højtuddannet. Virksomheden ansætter den højtuddannede tidsbegrænset i 12

uger på ordinære vilkår og modtager en kompensation fra staten på op til 25.000 kr. om måneden. For at firmaerne kan deltage i ordningen, skal virksomheden efterfølgende lave forslag til en videncenterstilling eller ansætte den højtuddannede.

Med Vækstspire-forslaget opfordrer Djøl regeringen til at give de små, private virksomheder et rygstød. For de har et stort uforløst potentiale i forhold til at hyre højtuddannet arbejdskraft og dermed skabe endnu flere jobs.

Vækstspirer er et konkret bidrag til at løse håndbremsen i Danmark. Men der skal mere til.

Derfor er vi i Djøl glade for, at beskæftigelsesministeren har annonceret et tiltrængt eftersyn af hele beskæftigelsesindsatsen. Det arbejde vil vi gerne bidrage til og opfordrer derfor regeringen til at tænke erhvervspolitikken og beskæftigelsespolitikken under ét. Det kunne fx ske ved at formulere regionale vækststrategier, idet væksten jo ikke stopper ved kommunegrænsen.

I 2013 vil Djøl komme med flere konkrete forslag til at styrke væksten og beskæftigelsen blandt vores medlemmer. For vi ved, at højtuddannede skaber værdi for virksomheden og for samfundet generelt. ■



Djølbladet er produceret hos et Svanemærke godkendt trykkeri.

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

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

Redaktion

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

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

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

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

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

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

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

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

Debatindlæg kan sendes som e-mail til stn@djoel.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 Sofie Amalie Klougart

Design WAYPoint

Abonnement 1.260 kr. excl. moms

Oplag 78.000

Billedbehandling WAYPoint

Tryk Stibo

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
02/2013	17.01	18.01
03/2013	31.01	01.02
04/2013	14.02	15.02
05/2013	28.02	01.03

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
02/2013	23.01	01.02
03/2013	06.02	15.02
04/2013	20.02	01.03
05/2013	06.03	15.03



10 Chefen – et skidt forbillede



20 Mig og mit job i tal

40

Offentligt ansatte tør ikke innovere



ARBEJDSLIV

- 10 Chefen – et skidt forbillede**
Lederne synes selv, at de kan håndtere det psykiske arbejdsmiljø. De ansatte finder derimod, at de er dårlige eksempler, når det gælder balancen mellem arbejds- og privatliv.
- 14 Krisen øger nulfejlskulturen**
Flere døfere end nogensinde oplever, at der er en nulfejlskultur på deres arbejdsplads.
- 16 Hvad for en tillidsreform?**
Da de 700 ansatte i statsforvaltningerne fik besked fra Slotsholmen om, at alt skal laves om, var ingen af dem blevet inddraget i planerne.
- 18 Finansministeriet strammer døfernes husaftaler**
Finansministeriet mener, at offentligt ansatte har det for godt. Nu skal der strammes op.
- 20 Mig og mit job i tal**
Mød advokat i Advodan Karina Lind Bertelsen, der allerede som 7-8 årig vidste, hvad hun ville være, når hun blev stor.
- 22 Taskemager og social innovatør**
Erik Schrøder udøver social innovation i praksis gennem en kombination af brugte cykelslanger, udsatte langtidsledige og taskeproduktion.

PORTRÆT

- 24 Punktér boblerne**
Der er en skræmmende kløft mellem tænkningen i toppen af den kommercielle verden og stort set alle os andre – politikere, journalister og embedsmænd. Niels Lunde, chefredaktør på Børsen, er bekymret.

POLITIK OG SAMFUND

- 30 En symfoni af nøgletal**
Flere af landets største og mest hæderkronede virksomheder sværger til det amerikanske ledelsesværktøj The Balanced Scorecard.

FORSKNING OG NY VIDEN

- 36 Kæmpe dansk innovationspotential**
Vores virksomheder henter ikke nok viden ude fra, mener innovationseksperter Keld Laursen.
- 40 Offentligt ansatte tør ikke innovere**
De offentligt ansatte er utrygge ved innovation og har brug for at blive forsikret om, at formålet ikke er at skære ned.

DE FASTE

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| 04 Djøf mener | 44 Bogreolen |
| 06 Kort nyt | 47 Nyt job |
| 19 Gadgets | 48 Fra forbundet |
| 34 Jorden rundt | 52 Forlaget |
| 42 Læserbreve | 54 Efteruddannelsen |

DANSKE CHEFER FOR BLØDE

Danske chefer er dygtige til at inddrage medarbejderne. Men de er dårlige til at fremme præstationer og sætte mål. Sammenlignet med fx amerikanske ledere er de konfliktsky og berøringsangste.

Det viser undersøgelsen 'European Employee Index' fra Ennova blandt 30.000 medarbejdere i 25 lande, skriver Jyllands Posten.

Svarene fra danskerne viser, at danske ledere simpelthen ikke magter den præstationsfremmende ledelse, siger partner i Ennova, Henrik D. Sørensen, til Jyllands Posten.

"Målfokus er ikke til stede, og så er lederne rædde for fx at fortælle, når medarbejderne ikke gør det godt nok." *ebn*

KOMMUNER HENTER FLERE FRIVILLIGE IND

Noget nær alle danske kommuner har øget samarbejdet med frivillige i løbet af de seneste fem år, og den udvikling vil fortsætte fremover.

95 procent af kommunaldirektørerne vurderer, at deres kommuner vil arbejde mere på at inddrage frivillige i de kommende år, viser en undersøgelse foretaget af KL's analysebrev, Momentum.

Seks ud af ti svarer, at kommunen ofte eller nogle gange henvender sig til frivillige organisationer med en given opgave, som de behøver hjælp med at udføre. Den udvikling beskrev djøfbladet i august, hvor Ældre Sagens chef for frivillighedsafdelingen, Lars Linderholm, advarede om ulemperne:

"Når kommunerne begynder at tænke ind, at de har brug for frivillige til netop en bestemt opgave, så sætter det en grænse for de frivilliges engagement. Vores frivillige ser mennesker, der har behov for hjælp, og den vil de gerne give dem. Hvis de oplever, at de i for høj grad bliver en del af den kommunale opgaveløsning, fjerner det en del af kernen i dét at være frivillig."

Det er især på social-, ældre- og kultur & fritidsområderne, at kommunerne samarbejder med frivillige. *mia*

"Finanskrise.

Det er et ansvarsfralæggende ord. Hvorfor ikke for eksempel sige "pengegrådighed"? Så ved vi, at der er nogen, der har et ansvar – for eksempel de tre mænd, der er rigere end de 47 fattigste lande til sammen."

Kommunikationschef i Mellemfolkeligt Samvirke Henriette Winther til fagbladet Journalisten om det mest misbrugte ord i 2012.

Finansministeriet dømt for alders- diskrimination



Statens eget personalekontor Moderniseringsstyrelsen har fået én over næsen for at gå efter ældre djøfere i en fyringsrunde i sommeren 2011.

Styrelsen afskedigede i alt fem medarbejdere, alle i aldersgruppen 53-65 år. Djøf indklagede fyringen af to djøfere på 55 og 58 år for Ligebehandlingsnævnet. Nævnet underkendte i november fyringerne. Det fastslog, at de to djøfere var blevet afskediget på grund af alder og pålagde styrelsen en erstatning til de to på samlet næsten 700.000 kroner.

Kendelsen, der blev omtalt i alle større medier, sætter dog ikke punktum for sagen.

Moderniseringsstyrelsen mener, at den har lagt saglige hensyn til grund, og sender nu de to sager videre til domstolene for at få dem prøvet.

Men det er dårlig stil og en grov måde at behandle to medarbejdere på, som i forvejen har svært ved at forstå, at de har mistet deres arbejde, siger professor på Aalborg Universitet, Per H. Jensen, til Politiken.

"Det er ikke i orden. Det er enormt problematisk, at staten ikke følger afgørelserne i de råd og nævn, den selv har nedsat. Når Ligebehandlingsnævnet har truffet en afgørelse, har staten bare at rette ind," siger han.

Djøf har indbragt yderligere ti sager for nævnet om aldersdiskrimination af djøfere i Udenrigsministeriet og Skat. *ebn*

Foto Shutterstock

Jobsamtalen: Det sociale og kulturelle match er vigtigst

Når en arbejdsgiver først har udpeget de kandidater, der skal inviteres til jobsamtale, er faglige kompetencer ikke længere det vigtigste. Nu bliver fritidsinteresser, social baggrund og personlig fremtræden afgørende.

Det viser et sociologisk studie af ansættelsesprocesserne i 120 amerikanske investeringsbanker, advokatselskaber og konsulenthuse. Her er chefer og andre ansvarlige blevet interviewet, og hver anden svarer, at det kulturelle match er det primære kriterium, når de vurderer ansøgere ved jobsamtaler.

"Selvfølgelig leder arbejdsgiverne efter folk, der har de grundlæggende færdigheder, der er nødvendige i jobbet," siger forskeren bag studiet, lektor Lauren A. Rivera fra Northwestern University, i en pressemeddelelse.

"Men derudover vil de virkelig gerne have folk, som de kan knytte sig til og have det godt sammen med, og som de føler,



Foto Shutterstock

at de kunne blive venner eller måske endda kærestes med. Det betyder, at arbejdsgiverne ikke nødvendigvis ansætter de kandidater, der er dygtigst." *mia*

VENSTRE: ALLE NYANSATTE DJØF-EMBEDSMÆND TIL EU-PRØVE

Alle nyansatte embedsmænd bør sendes til EU-prøve, mener Venstre.

For at søge job i EU skal man bestå en prøve, den såkaldte concours. Men i dag går alt for få unge danskere op til prøven. I 2010 og 2011 fik vi kun to danske gennem den samlede adgangsprøve, som syd- og østeuropæerne strømmer til. Svenskerne fik syv igennem i 2010 og finnerne seks.

"Vi mener, at en del af en statslig ansættelse som fuldmægtig skal være et krav om, at man går til concours," siger Venstres EU-ordfører, Lykke Friis, til Jyllands Posten.

Mange af de danskere, der i dag er ansat i EU, er på vej på pension. Derfor mener Lykke Friis, at vi står med en hastesag, hvis vi ikke skal ende med at miste indflydelse i EU.

Djøf afviser Venstres forslag. I stedet skal uddannelserne arbejde bevidst med karrieremulighederne i EU, så flere unge akademikere bliver interesserede, og der skal informeres mere om, hvor vigtigt det er for Danmark med danske embedsmænd i Bruxelles, siger Djøf-formand Lisa Herold Ferbing til Jyllands Posten. *ebn*

Ombudsmand: Offentligt ansatte har ret til at ytre sig

En medarbejder på Statens Forsvarshistoriske Museum (Tøjhusmuseet) skrev sidste år et debatindlæg i Politiken, hvor hun kritiserede, at danske museer fokuserer for meget på oplevelser frem for forskning. 'Når den gale oplevelsesøkonomi rammer museerne, går det galt', hed indlægget. Det fik den daværende ledelse til at indkalde hende til en samtale om hendes loyalitet.

Men det var ikke i orden, fastslår Folketingets Ombudsmand. Det skulle ledelsen ikke have gjort.

"Offentligt ansatte har som den klare hovedregel fuld ret til at ytre sig i f.eks. debatindlæg, også om deres eget fagområde. Indkaldelsen af medarbejderen til en samtale om hendes loyalitet kunne skabe usikkerhed hos hende og museets øvrige ansatte om deres ret til at ytre sig. Indkaldelsen til samtalen var derfor i strid med reglerne om offentligt ansattes ret til at ytre sig," skriver ombudsmand Jørgen Steen Sørensen.

Museets ledelse har beklaget det passerede overfor ombudsmanden. *ebn*

Flere finder job via netværk

Hver fjerde akademiker, der startede i nyt job i 2012, fik stillingen via bekendte. Netværksansættelser bliver mere og mere almindelige.

Venner, gamle studiekammerater, genboer og tidligere kolleger udgør i stigende grad akademikeres springbræt til nyt arbejde.

I 2012 havde 23 procent af de danskere med lang videregående uddannelse, der fik nyt job, fået stillingen via deres netværk. Det svarer til 36.000 ansættelser.

Til sammenligning var andelen i 2007 14 procent. Det viser beregninger, som Danmarks Statistik har foretaget for djøfbladet.dk.

Ser man på tværs af befolkningen, er det især de helt unge, der finder arbejde via deres bekendte. Men tallene fra Danmarks Statistik viser, at væksten i netværksansættelser også har været markant blandt de akademikere, der er midt i karrieren.

I 2007 var det blot 12 procent af de nyansatte akademikere i aldersgruppen 35-44, der havde anvendt netværket til at få nyt job. Fem år senere var samme andel vokset til 21 procent.

Netværksansættelser er endnu mere udbredte blandt ufaglærte, hvor 43 procent af jobskiftene kunne tilskrives venner og bekendte. Branchemæssigt er det da også bygge- og anlægssektoren, der top-per. Omvendt er det kun lidt over hver femte nyansættelse i den offentlige sektor, der skyldes netværk. *mia*

Grønt lys for seniorjob som gadefejr

Det var helt i orden, da Fanø Kommune i sensommeren 2012 sendte en 58-årig grafisk designer ud at feje gader og samle skrald, efter at hun fik ret til et såkaldt seniorjob.

Seniorjobordningen giver langtidsledige, der falder ud af dagpengesystemet mindre end fem år inden efterlønsalderen, lovkrav på et job ved kommunen. Designeren og hendes fagforening, Prosa, mente imidlertid ikke, at Fanø Kommune levede op til lovens formuleringer om at oprette en stilling "bl.a. under hensyn til [...] kvalifikationer og interesser".

Prosa bad derfor Beskæftigelsesankenævnet vurdere sagen, og her fik kommunen ret: "Kommunen fastlægger indholdet af seniorjobbet under hensyntagen til vedkommendes forudsætninger og interesser, men kommunen er ikke forpligtet til at tilbyde ansættelser på bestemte områder," lyder det i afgørelsen fra nævnet. *mia*



Flere og flere djøfere er bange for at gå i rette med chefen af frygt for at blive fyret på grund af krisen.

De dygtigste til BDO Consulting



Ældre & Sundhed, Beskæftigelse, Økonomistyring, Bygge & Anlæg samt Staten

I BDO Consulting vil vi gerne understøtte vores vækststrategi, derfor søger vi flere dygtige, energiske og erfarne konsulenter med stærke projekt- og procesledelseskompetencer.

BDO Consulting er et af landets førende konsulenthuse målrettet den offentlige sektor. Vi løser opgaver for staten, regioner og kommuner i hele landet og tror på, at en kombination af faglig indsigt og stærke metodiske kompetencer giver vores kunder størst værdi.

Vi er ca. 200 rådgivere i BDO Public heraf 50 konsulenter i BDO Consulting. Vores kompetencer dækker bredt både i forhold til fagområder og tværgående specialer som fx økonomistyring, effektivisering, ledelse og evaluering.

Jobprofiler

Vi søger erfarne konsulenter/ledere med kompetencer målrettet forskellige områder i den offentlige sektor:

- Ældre & Sundhed: Stor indsigt i sundhedsområdet herunder gennemførelse af sundhedsøkonomiske analyser
- Beskæftigelse: Stor indsigt i beskæftigelsesområdet herunder sammenhænge mellem det faglige, organisatoriske set-up og økonomien
- Økonomi, it og administration: Stor viden om økonomistyring, effektivisering, ledelsesrapportering/BI og styringsmodeller
- Stat: Erfaring med policy-udvikling og projektledelse i statsligt regi
- Bygge & Anlæg - projektleder: Stor erfaring med projektledelse af store og komplekse byggeopgaver
- Bygge & Anlæg - bygherrerådgiver: Stor erfaring med økonomisk og administrativ bygherrerådgivning indenfor den almene boligsektor

Alle stillinger er nærmere beskrevet på www.bdo.dk.

Vi tilbyder

Først og fremmest - et rigtigt godt arbejdsmiljø i en organisation i vækst, hvor trivsel og en god ærlig omgangstone med respekt for hinandens forskelligheder og styrker, har høj prioritet. Vi er en projekt- og netværksorganisation, som forudsætter lyst til at arbejde i projekter og i en omskiftelig hverdag. Vi tilbyder gode muligheder for personlig og faglig udvikling. Løn forhandles individuelt.

Arbejdsstedet kan være i Aarhus, Odense eller København. Vores Bygge & Anlægsgruppe har også kontor i Randers.

Ansøgning

Ansøgninger sendes via www.bdo.dk og vil blive vurderet løbende. Ansøgningsfristen er den 1. februar 2013 kl. 12.00.

Yderligere oplysninger

Har du spørgsmål, finder du via de uddybende stillingsopslag på www.bdo.dk de relevante kontaktpersoner.

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab og BDO Kommunernes Revision, Godkendt revisionsaktieselskab, begge danskejede revisions- og rådgivningsvirksomheder, er medlemmer af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og dele af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger godt 1.000 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har godt 55.000 medarbejdere i 138 lande.

Chefen

– et skidt forbillede

Lederne synes selv, at de kan håndtere det psykiske arbejdsmiljø. De ansatte er derimod kritiske: Cheferne er ikke fagligt dygtige nok på dette område, og de er dårlige eksempler, når det gælder balancen mellem arbejds- og privatliv.

Af Mikkel Arre / Illustration Mikkel Henssel

Altid lys på kontoret og klaprende taster – også efter klokken 18. Mails lige før midnat og i weekenden. Utrættelig arbejdsiver også på fridage.

Der er mange måder at gå forrest på som chef og vise, at man knokler for virksomheden. Men det er vanskeligt at kombinere en hvileløs indsats med et sundt psykisk arbejdsmiljø.

Den balancegang volder kvaler for døfernes chefer. I en ny stor undersøgelse om psykisk arbejdsmiljø svarer halvdelen af Djøf-medlemmerne, at deres nærmeste chef kun i mindre grad eller slet ikke er et positivt foregangseksempel, når det gælder balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

Og det smitter let af på medarbejderne. For som leder kan det være vanskeligt at forklare, at de ansatte skal skru ned for arbejdstimerne, hvis man selv sidder ved skrivebordet til langt ud på aftenen.

”Det er helt legalt, at man som chef ar-

bejder mange timer, fordi man er nødt til det. Men man skal være meget bevidst om de signaler, man sender. Får medarbejderne f.eks. det indtryk, at de altid skal svare på mails uden for normal arbejdstid?” siger

“Som chef kan man ikke regne med, at de ansatte selv kommer og siger, at de har svært ved at få tingene til at hænge sammen”

Karen Albertsen, psykolog

Karen Albertsen, psykolog hos konsulentfirmaet Team Arbejdsliv.

Eller som Janne Skakon, organisationspsykolog og adjunkt ved Københavns Universitet, opsummerer problemstillingen: De ansatte gør, hvad chefen gør.

”Lederens adfærd tæller meget mere end det, lederen siger,” forklarer Janne Skakon, der forsker i arbejdsmiljø og forholdet mellem ledere og medarbejdere.

Presset til ekstra arbejde

Chefer kommer altså let til at fungere som rollemodeller – også selv om de ikke har noget ønske om, at medarbejderne skal vægte arbejdslivet lige så tungt, som de selv gør.

”Yngre døfere kan måske fint give den fuld skrue, fordi de står i en anden livssituation, og få en masse energi ud af det. Andre kan føle sig tvunget til at arbejde mere, end de bryder sig om, hvis chefen signalerer arbejde i døgn drift. For dem, der i forvejen har svært ved at sætte grænser for arbejdet, kan det gøre det endnu sværere,” siger Janne Skakon.

I Djøfs undersøgelse svarer seks ud af ti, at chefen i en eller anden grad – direkte eller indirekte – presser dem til at arbejde mere, end de selv ønsker.





≈ CHEF ≈

Lederen er afgørende

85%

mener, at lederen i høj grad eller nogen grad har betydning for deres psykiske arbejdsmiljø

50%

mener, at lederen i mindre grad eller slet ikke er et positivt foregangs eksempel mht. arbejdslivsbalance

Kilde: Djøf-undersøgelse om psykisk arbejdsmiljø, efteråret 2012.

Behov for klare mål

Hos Djøf er arbejdsmiljøpolitisk chef Lisbeth Kjersgård glad for, at hovedparten af djøferne synes, at deres nærmeste leder er kompetent og giver god faglig sparring. Men undersøgelsen viser også, at cheferne er knap så gode til at sætte de rette grænser for arbejdet. F.eks. savner hver anden djøfer klare mål for sit arbejde.

”Krisen kræver skarpe prioriteringer. Det gælder ikke kun for arbejdspladserne og deres strategier – også medarbejderne har brug for tydelige rammer. Undersøgelsen viser, at mange føler, de skal løbe stærkere end for nogle år siden. Her er det vigtigt, at cheferne prioriterer. Hvis der bliver færre ansatte, er man nødt til at finde ud af, hvilke opgaver medarbejderne ikke længere skal løse,” siger Lisbeth Kjersgård.

Ansatte: Chefer ikke dygtige nok

Spørger man Djøf-cheferne selv, har de gode forudsætninger for at skabe trivsel og en sund arbejdskultur. Otte ud af ti svarer, at de i nogen grad eller i høj grad er tilstrækkeligt fagligt klædt på til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø.

Beder man om medarbejdernes vurdering af deres chefer, synes hver anden derimod ikke, at chefen har den fornødne faglige ballast.

Janne Skakon ser flere mulige forklaringer på forskellen. Måske overvurderer lederne sig selv, men det er også en mulighed, at de egentlig har de fornødne redskaber, men ikke opdager, at de er brug for dem. Det er nemlig ikke sikkert, at de har samme syn som de ansatte på, hvad der er væsentligt i forhold til psykisk arbejdsmiljø.

”Det er alfa og omega, at man på arbejdspladsen skaber en fælles forståelse af, hvad man skal lægge vægt på for at øge trivslen. Hvilke dele af det psykiske arbejdsmiljø er der brug for at sætte fokus på hos os? Den dialog kan sagtens vise, at medarbejdergruppen vægter nogle helt andre forhold end lederen,” siger Janne Skakon.

Netop fordi forståelsen af, hvad der skaber trivsel, kan være vidt forskellig, kan trivselsmålinger nogle gange overrumple ledelsen totalt.

”Som chef kan man godt forestille sig, at medarbejderne trives bedre, end de egentlig gør. I en krisetid kan det være svært for medarbejderne at sige, at de føler sig pressede, fordi de frygter, at det gør deres jobposition mere usikker. Der-

for kan man som chef ikke regne med, at de ansatte selv kommer og siger, at de har svært ved at få tingene til at hænge sammen,” siger Karen Albertsen.

Mere viden og dialog

Den økonomiske krise gør det ekstra krævende at være leder lige nu, pointerer Lisbeth Kjersgård. Hun ser dog en række muligheder for at forbedre ledernes håndtering af psykisk arbejdsmiljø.

For det første handler det om at øge deres viden, og derfor arbejder Djøf for at få inkorporeret psykisk arbejdsmiljø i lederuddannelser på master- og diplomniveau.

Samtidig er det centralt at skabe dialog mellem leder og medarbejdere. Det betyder ikke, at man skal sætte møder af til specifikt at diskutere arbejdsmiljø.

”Det er mindst lige så vigtigt, at medarbejderne har medbestemmelse på, hvad man prioriterer, og at dialogen tager udgangspunkt i arbejdsopgaverne. En fælles forventningsafstemning af kvalitetskravene til arbejdet er et godt afsæt for trivsel,” siger Lisbeth Kjersgård.

Og endelig skal man som leder selv være opsøgende og insistere på at tale med medarbejderne om arbejdspresset og forventninger.

”Når de ansatte er utrygge, er de tilbageholdende med at sige fra, og man kan ikke forvente, at de selv beder om hjælp med at opstille klare grænser for deres arbejde. Derfor er man som chef nødt til at tage initiativet.” ■

OM UNDERSØGELSEN

Djøf gennemførte i september og oktober en spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmerne om psykisk arbejdsmiljø. I alt 1.685 beskæftigede djøfere svarede.

KONFERENCE

Klasserumsledelse 2013

13. marts 2013 | Den Sorte Diamant | København



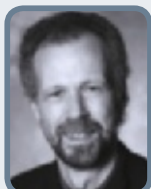
ORGANISATIONEN KLASSEVÆRELSET

Steen Hildebrandt, Professor, AU



RELATIONER I KLASSERUMMET

Dorte Ågård, Ph.D.-stipendiat fra Center for Undervisningsudvikling og Digitale Medier, AU



LÆRINGSLEDELSE – HVILKET VIDENGRUNDLAG?

Bent B. Andresen, Forskningsleder fra DPU, AU



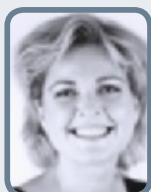
UDFORDRINGER I DEN DAGLIGE PRAKSIS OG MYTERNE OM DE DIGITALT INDFØDTE

Arnt Vestergaard Louw, Ph.D.-stipendiat fra Center for Ungdomsforskning



KREATIV LEDELSE

Peter Langdal, instruktør og teaterdirektør på Betty Nansen Teatret



MODERATOR

Trine Sick journalist og tidligere tv-vært

Yderligere oplysninger, priser og tilmelding på systemekurser.dk

SYSTEME *Kurser*.dk – viden flytter mennesker

O Krisen øger nulfejskulturen

Flere djøfer end nogensinde oplever, at der er en nulfejskultur på deres arbejdsplads.

Af Eva Bøgelund

50 procent af djøferne i den offentlige sektor og 40 procent af djøferne i den private sektor svarer ja til, at der i nogen eller høj grad er nulfejskultur på deres arbejdsplads. Det er en stigning på fire procentpoint blandt de offentligt ansatte djøfer og to procentpoints blandt de privatansatte siden 2008.

Det viser en ny undersøgelse af djøfernes psykiske arbejdsmiljø.

Nulfejskultur, dér hvor det ikke handler om høje krav til fx retssikkerhed, men om unødvendig kontrol og ube-placering, er skidt for arbejdsmiljøet.

Forklaringen på stigningen er ikke mindst krisen.

"Der er mindre råd til at begå fejl både for den enkelte og for arbejdspladsen på grund af krisen. Det sætter det psykiske arbejdsmiljø under pres," siger arbejdsmiljøpolitisk chef i Djøf, Lisbeth Kjersgård.

Men også en række af tidens ledelseskoncepter – så som performance management, ranglister og smileys – øger nulfejskulturen, siger professor Peter Dahler-Larsen, SDU.

Det samme gør mediernes fokus på skandalesager.

Der kan dog også være en tredje grund, påpeger han. Måske er selve ordet 'nulfejskultur' blevet mere positivt ladet i de se-

nere års krisetider, så der i dag er lidt flere, der godt vil bekende sig til det.

Mest nulfejskultur i staten

Nulfejskulturen opleves som størst af de offentligt ansatte djøfer.

I statsapparatet (dvs. departementer, styrelser/institutioner og politi- og retssector) oplever hele 66 procent af djøferne, at der i høj eller nogen grad er en nulfejskultur. I kommunerne er det 43 procent.

"I departementerne lever djøferne i en udbredt nulfejskultur. En fejl eller et upræcist svar fra en minister giver kontant afregning i pressen eller Folketinget," siger Lisbeth Kjersgård.

Samtidig er afbureaukratisering af den offentlige sektor kun noget, man taler om. Ikke noget, man gør i praksis, lyder det fra Peter Dahler Larsen.

"Det er svært at afbureaukratisere, for det medfører ofte et tab af politisk og ledelsesmæssig kontrol med tingene," konstaterer han.

Professor Jacob Torfing, RUC, siger, at nulfejskulturen er en af de store barrierer for innovation i den offentlige sektor, og krisen og de mange fyringer forstærker kun problemet.

"Hvem tør satse på innovative løsninger, der kan slå fejl, hvis det kan føre til fyring."

Djøf: Få en åben dialog om fejl

Nulfejskulturen skal brydes, hvis vi skal skabe innovation, fastslår Jacob Torfing.

Men det betyder ikke, at vi skal lave sagsbehandlingsfejl eller glemme skalpeller inde i folk, der opereres.

"Et brud med nulfejskulturen handler om at give ledelser og medarbejdere lov til at fejle i forbindelse med eksperimenter –

og på betingelse af, at de fejler hurtigt, billigt og ser fejl som udgangspunkt for læring," forklarer han.

Det er også Djøfs anbefaling både til offentlige og private arbejdspladser.

"Der er i høj grad brug for djøfernes evne til at skabe vækst og innova-

tion gennem afprøvning af nye løsninger," siger Lisbeth Kjersgård.

"Djøf anbefaler, at man har en åben dialog på arbejdspladsen om, hvordan fejl håndteres. Og vi anbefaler, at man generelt sætter fokus på fælles læring og udvikling frem for skyld og straf." ■

"Hvem tør satse på innovative løsninger, der kan slå fejl, hvis det kan føre til fyring"

Jacob Torfing, professor, RUC

Du er den bedste til at gøre det endnu bedre



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

Her er en god og en endnu bedre nyhed. Den gode nyhed er, at du nu som medlem af Djøf modtager én samlet nyhedsmail ugentligt med 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 www.mitdjoef.dk

HVAD FOR EN TILLIDSREFORM?

Regeringen taler om tillidsreform med mere tillid til fagligheden hos frontløberne i velfærdsstatens maskinrum. Men da de 700 ansatte i statsforvaltningerne fik besked fra Slotsholmen om, at alt skal laves om, var ingen af dem blevet inddraget i planerne. End ikke de fem direktører.



Af Eva Bøgelund / Illustration af Mikkel Henssel

Regeringen har bebudet en tillidsreform i det offentlige. Sådan én går ud på, at politikerne lover mindre statsstyring, kontrol og måling og mere ansvar og indflydelse til medarbejderne, som så til gengæld lover at hjælpe til med at fortælle, hvordan vi kan gøre det bedre og billigere.

Men da regeringen for nylig offentliggjorde en total faglig og geografisk omstrukturering af de fem statsforvaltninger, mærkede djøferne og de andre ansatte ikke meget til den ny dagsorden om tillid.

Deres version af forløbet er, at ingen i statsforvaltningerne, end ikke direktørerne, blev hørt om planen undervejs. Arbejdsgruppen i Økonomi- og Indenrigsministeriet, som lavede planen, var lukket land for dem.

Ingen var forberedt den formiddag, hvor bomben sprang. De 700 medarbejdere blev præsenteret for et nyt organisationsdiagram, hvor flere hundrede stillinger skal flytte til en helt anden landsdel.

Som en tillidsrepræsentant dagen efter sagde til en avis: 'At servere en så kæmpemæssig strukturændring for så mange medarbejdere på dén måde med en videokonference og en halv times varsel er for kynisk. Mange gik grædende hjem'.

Skilsmisseramte får tre timer hver vej

"Nej, vi er ikke blevet hørt," siger jurist Arne Madsen, der er formand for djøf-klubben med 300 jurister og andre djøfere i statsforvaltningerne.

"Vi har afleveret faktuelle data, men selve arbejdet i arbejdsgruppen i ministeriet har været lukket land for os."

På afdelingskontoret i Ribe, som ifølge planen skal nedlægges,

har djøferne følt sig tvunget til at gå til de lokale politikere for at råbe vagt i gevær om konsekvenserne for de 235.000 borgere i Syd- og Sønderjylland.

Bor man i Esbjerg, er skilsmisseramt uden bil, tager det mellem to og tre timer hver vej med det offentlige for at nå frem til nærmeste sted, hvor man kan komme til sagsbehandlingsmøde, konfliktmægling eller børnesagkyndig rådgivning.

"Det vil ramme vores svageste børnefamilier," fastslår jurist i Ribe-kontoret, Lene Christoffersen.

"Der er ikke en eneste fagperson hos os, der er blevet spurgt om konsekvenserne af at lukke lokalkontoret. Jeg ved faktisk ikke helt hvilke ord, jeg skal bruge, men for mig at se burde det være noget helt naturligt," siger hun.

Ligner enevælde

Djøf mener, at hele processen mere ligner enevælde end en moderne offentlig sektor.

Det her er ikke *good governance*, siger Lars Qvistgaard, formand for Djøfs Overenskomstforening.

"Man siger, at man ønsker en tillidsreform, men man laver en finanslovsaftale om statsforvaltningerne, hvor man politisk beslutter helt ned i detaljen, hvor opgaver og medarbejdere skal flyttes hen uden overhovedet at have inddraget medarbejderne. Det er der ikke meget tillid i," siger han.

Professor i forvaltning på RUC, Jacob Torfing, som er tovholder på et debatudspil fra en bred kreds af forvaltningsforskere om en mere effektiv offentlig sektor, er enig.

"Vi har endnu ikke set meget til regeringens bebudede tillidsreform. Afsnittet om modernisering af den offentlige sektor i 2020-planen handler dybest set om mere New Public Management."

Men en tillidsreform kan ikke reduceres til at fjerne nogle overflødige regler og målinger, fastslår han. Der skal mere til i form af innovation, tværgående samarbejde og genskabelse af de ansattes motivation.

TILLIDSREFORM

Regeringens arbejdsprogram: 'Regeringen vil i samarbejde med kommuner og regioner iværksætte en reform med fokus på tillid, ledelse, faglighed og afbureaukratisering'.

“FORLØBET MED STATSFORVALTNINGERNE VISER, AT REGERINGEN SIGER ÉT OG GØR NOGET ANDET”

Jacob Torfing, professor, RUC



”Forløbet med statsforvaltningerne viser, at regeringen siger ét og gør noget andet,” siger Jacob Torfing.

Ministeren for statsforvaltningerne, økonomi- og indenrigsminister Margrethe Vestager (R) – som er regeringens bannerfører for tillidsreformen – afviser kritikken.

”Det er en falsk modsætning, som Lars Qvistgaard sætter op mellem reform af statsforvaltningerne og tillidsreformen.”

Tillidsreformen handler om i højere grad at basere styringsrelationer mellem stat og kommune, mellem leder og medarbejder og mellem forvaltning og institution på tillid, siger hun.

”Målet er at skabe et større rum i opgaveløsningen til, at medarbejderne kan udfolde deres faglighed. Ikke at gøre op med ledelsens forpligtelse til at lede og træffe svære beslutninger,” fastslår hun.

Brev til Margrethe Vestager

Lars Qvistgaard og formanden for de offentlige chefer i Djøf, Henning Thiesen, har nu sendt et brev til Margrethe Vestager.

”Vi beder ministeren om at inddrage medarbejdere og ledere fra statsforvaltningerne i den videre proces, så man sikrer velgennemtænkte ændringer såvel fagligt som geografisk,” siger Lars Qvistgaard.

De enkelte medarbejdere får først en konkret udmelding om deres endelige placering til foråret.

Det bliver en lang vinter, hvor folk kan ligge vågne og tænke på huse, de ikke kan sælge, og ægtefæller, der ikke kan skifte job, siger Arne Madsen.

Staten har investeret et halvt hundrede millioner kroner i et nyt it-system, og statsforvaltningerne har netop indført elektronisk dokumenthåndtering.

”Flytningen af halvdelen af medarbejderne er jo ikke nødvendig i en digitaliseret verden. Jeg håber, at ministeriet nu vil gå i dialog om digitale løsninger i stedet for unødvendige tvangsforflytninger,” siger han.

Det er også af hensyn til borgerne, understreger han.

”Der sker et enormt videntab, hvis de nye enheder tømmes for erfarne medarbejdere, fordi folk ikke kan flytte med. Det vil gå ud over opgaverne og sagsbehandlingstiderne, som på nogle af vores områder i forvejen er for lange.”

Margrethe Vestager lover, at medarbejderne fremadrettet bliver inddraget.

”Der bliver nedsat arbejdsgrupper, hvor de bliver repræsenteret, og hvor alle deres gode ideer og kritiske vinkler skal inddrages. Det er også oplagt, at vi skal kigge på digitale løsninger, flere forenklinger og mulighed for hjemmearbejdspladser.” ■

FÆLLES HOVEDSÆDE OG NYE SPECIALENHEDER

- De fem statsforvaltninger får én fælles ledelse og administration med hovedsæde i Aabenraa.
- Opgaver, som ikke kræver direkte borgerkontakt, samles i nye specialenheder ét sted i landet. Bl.a. et callcenter på Bornholm, en fælles journal i Ringkøbing og en enhed for byggesager i Nykøbing Falster. Hele det kommunale tilsyn samles i Ringsted.
- Efter fuld indfasning skal der være 100 færre medarbejdere end de 700 i dag.



Af Eva Bøgelund

Hold øje med røgsignalerne fra Landgreven 4. Her bor Finansministeriets nye, stærke Moderniseringsstyrelse. Det er statens arbejdsgiverpart i overenskomstforhandlinger og tillige statens eget 'personalekontor'. Og hvad den gør i eget hus, vil den også gerne have resten af Slotsholmen til at gøre.

Udover at rygten siger, at Moderniseringsstyrelsens direktør har været på rundtur i samtlige Finansministeriets styrelser med budskabet om, at de offentligt ansatte har det for godt, er diverse lokale personalepolitikker i eget hus sendt til tælling. Angiveligt fordi de er for gode.

Det har fået formanden for Djøfs Overenskomstforening, Lars Qvistgaard, til selv også at tage på en rundtur til djøferne i samtlige fire styrelser i Finansministeriet her i januar.

"Vi fornemmer, at man internt i Finansministeriet har taget en meget markant arbejdsgiverhat på," siger han.

"Jeg tror, det er en ny politik, som man øver sig på hos sig selv, før man eksporterer den videre til hele centraladministrationen."

Citronen skal presses i eget maskinrum

Set i det store perspektiv rammer dén analyse næppe helt skævt, lyder det fra Sigge Winther Nielsen, som forsker i politisk strategi på statskundskab på KU og

selv har været ansat som embedsmand i Finansministeriet, før han kastede sig over ph.d.-studiet.

Lige nu følger vi spændt KL's opgør med Anders Bondo om lærernes arbejdstidsaftale. Men opgøret sker i tæt alliance med Finansministeriet, og efter folkeskolelærerne står andre for tur, forklarer han.

Finansministeriet har fæstnet blikket på overenskomster som de næste par års reformpolitiske frontlinje, siger han.

"Hos topembedsmændene i Finansministeriet er analysen klar: Danmark kan ikke blive ved med at skruer på vilkårene for kontanthjælpsmodtagere, efterlønnere, ledige og studerende. Den citron kan ikke presses i det uendelige. Indtægterne herfra batter simpelthen ikke i længden."

Men der skal stadig skrubes penge i kassen til stigende udgifter til folkeskoler, sygehuse og plejehjem, så den nye citron er – efter Finansministeriets mening – for gunstige overenskomster i det offentlige, lyder hans analyse.

Kort sagt: Man retter blikket indad mod den offentlige sektors eget maskinrum, fordi man regner med, at der er store muligheder for at få folk til både at arbejde mere og smartere.

Udnytter krise og fyringsfrygt

I Moderniseringsstyrelsen er bl.a. arbejdstidsaftalen sendt til tælling. Så nu frygter djøferne – også dem i Finansministeriets

Finansministeriet strammer djøfernes husaftaler

Finansministeriet mener, at offentligt ansatte har det for godt. Nu skal der strammes op. Så når Moderniseringsstyrelsen – statens personalekontor – går efter personalepolitiske aftaler i eget hus, hænger det fint sammen med den overordnede strategi.

tre andre styrelser – at de får en mindre familievenlig arbejdsplads.

Lars Qvistgaard beklager, at man går efter de personalepolitikker, som man hidtil har været enige om, skulle skabe en fleksibel og attraktiv arbejdsplads.

"Det er ikke styrkende for tilliden og samarbejdet, som er nødvendig for at udvikle arbejdspladsen. Jeg synes, at man spiller på det kriseramte arbejdsmarked og folks frygt for at blive fyret."

En fuldmægtig i Moderniseringsstyrelsen siger:

"Man mærker tydeligt, at man er ansat hos statens arbejdsgiver. For tiden kan du læse i aviserne, at lærernes og overlægeres overenskomster skal strammes op. Men regn med, at det er en salamitaktik. Altså bid for bid. Det bliver din tur om lidt. Finansministeriets strategi er, at vi skal have kørt hele den offentlige sektor igennem og gjort op med nogle aftaler og overenskomster."

Da Finansministeriet for et år siden skabte den nye Moderniseringsstyrelse, puljede man bevidst indsigter om overenskomster fra den gamle Personalestyrelse med indsigter om effektivisering fra Finansministeriet, siger han.

"Det er ingen ufarlig eller ueffen cocktail. Derfor kan det være klogt af Lars Qvistgaard at holde ekstra godt øje med hans medlemmers arbejdsforhold i almindelighed og i Moderniseringsstyrelsen i særdeleshed," siger Sigge Winther Nielsen. ■

gadgets

til djøferen

Af Morten Bay, mediestrateg, journalist og forfatter

En Windows Phone i Ferrari-farver

Nokias Lumia 920 er finernes første hit-smartphone i lang tid. Den kører med den nye Windows Phone 8, der bedre end nogensinde spiller sammen med den Windows, du har på computeren. Telefonen er lidt i den tunge ende, rent bogstaveligt, men det skyldes blandt andet, at der sidder en induktionsspole i den, der gør det muligt at oplade den trådløst ved blot at lægge den på laderen. Derudover kommer den med en stor og lækker 4,5 tommers skærm og formodentlig det bedste mobilkamera på markedet. Det sidste skyldes Nokias PureView-teknologi, der får de 8,7 megapixels til at arbejde maksimalt. Og så gør det jo ikke noget, at den fås i gule og røde farver, der lugter en hel del af Ferrari. Hvis du skal have den uden abonnement, koster den ca. fra 4.500 kroner.



En bærbar, der bøjer sig efter dine ønsker

De fleste mennesker vil gerne have en fleksibel laptop. Så nu har Lenovo lavet en laptop, der bogstaveligt talt er ultra-fleksibel. Med denne Windows 8-laptop kan du nemlig bøje skærmen næsten 360 grader rundt, så laptoppen bliver lavet om til en tablet. Ikke overraskende hedder Lenovos nye laptop Yoga. Laptoppen har en berøringfølsom 13,3 tommers skærm med en opløsning på 1600x900 pixels, og man kommer ganske overraskende hurtigt til at bruge Yoga i almindelig laptop-mode, men hvor man inkorporerer tryk på skærmen med brug af tastaturet og musen. Yoga fås med hurtige processorer og SSD-drev så den starter op i en fart. Lenovo påstår, at batteritiden er på 8 timer, men du skal nok snare-re regne med 5-6 timer. Priserne starter ved ca. 9.000 kroner.



Den nye Wii er landet

Når man kommer hjem efter en lang dag på kontoret, er det godt at slappe lidt af med lidt uforpligtende konsolspilleri, og mange gør det gerne på Nintendo-konsollen Wii. Nu er efterfølgeren til Wii langt om længe kommet. På Wii U har Nintendo valgt at opgradere måden, man styrer spillene på. Den nye controller har en lille skærm om bord, og det er smart af flere årsager. Hvis man nu f.eks. er i gang med et racerbil-spil sammen med sønnike, men det pludselig bliver tid til at se nyheder på tv'et, kan sønnike



bare fortsætte spillet på controllerens skærm. Den kan også bruges til at give ekstra informationer om spillet, som ikke står på tv-skærmen. Man kan dog stadig også bruge de gamle controllere til Wii U. Prisen starter ved ca. 2.500 kroner.

MÅNEDENS GADGET-BOMMERT:

Instagrams brugeraftale

Det Facebook-ejede Instagram er nok det mest populære sociale netværk for fotos, man lige har taget på sin iPhone eller Android-telefon. Det er smadder nemt at lægge billedet op på Instagram og tilføje et skægt filter og en kommentar, som andre kan se. Kort før jul besluttede Instagram sig dog for at ændre vilkårene i den brugeraftale, som de over 30 millioner Instagram-brugere alle har skrevet under på. Vilkaerne kunne fortolkes som om, Instagram ville sælge brugernes billeder til brug i markedsføring af Instagrams annoncepartnere. Efter 24 timers oprør fra brugerne blev den kontroversielle tekst fjernet og erstattet af en formulering, der var blødere. Men da var skaden sket. Instagrams omdømme bliver aldrig det samme.



DISSE APPS SKAL DU DOWNLOADE I DENNE MÅNED:

➤ Google Maps

(iPhone)

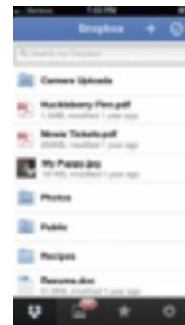
Apple lavede noget af en fadæse ved at smide Google Maps ud af iPhone og iPad og erstatte kort-app'en med sin egen Apple Maps. Sidstnævnte var af mildest talt skidt kvalitet, så mange iPhone-brugere har ventet spændt på Googles egen version af Google Maps til iPhone. Nu er den kommet, og ud over de sædvanlige funktioner, er der nu også talte instruktioner og bedre street view-billeder med i app'en. Den kan hentes i App-store nu.



➤ Dropbox

(iPhone/Android)

Der er sikkert mange djøfere, der bruger Dropbox til backup og deling af filer og dokumenter. Indtil nu har Dropbox-apps til den mobile platform været ret mangelfulde. Men der er netop landet nye versioner til både Android og iPhone, der gør det muligt at bruge Dropbox seriøst fra sin smartphone. Ud over at man nu kan redigere i dokumenter, er specielt iPhone-versionen nu også blevet meget nemmere at bruge, når man skal omorganisere sine filer. Så hvis du allerede har Dropbox på din smartphone, er det tid til at opgradere.



ADVOKATEN

Mød advokat
i Advodan
**Karina Lind
Bertelsen**,
der allerede
som 7-8 årig
vidste, hvad
hun ville
være, når hun
blev stor.

Af: Else Marie Lehmann
Foto: Lars Bahl

MIG OG MIT JOB I TAL



› Cand.jur i
august 2005

› 45 kolleger,
heraf 19 jurister

› 45 timers
gennemsnitlig
arbejdsuge

› 30 minutters
frokostpause

› 9%
af lønnen går
til pension

› 5 ugers
ferie sidste år

› 3-4 gange har
telefonen ringet
'udenfor arbejdstid'
den seneste uge

› 25 aktive sager: bl.a. virksomhedsover-
dragelser, krænkelse af rettigheder og
retssager

› 7 møder den
seneste uge

› 3-4 rejsedage
om året – mest i
Danmark

› 9 kilometer til arbejde. Transporttid
mellem 40 minutter og 1½ time



Bliv diplomjournalist
som *Maria Kyhl*
– og bliv udstyret med
journalistens værktøjer

Jeg har lært at slå universitets- knappen fra

Hvis du ikke er uddannet journalist, kunne du måske tænke dig at beherske de værktøjer, som journalister ubesværet benytter til at vinkle, formidle og skære ind til benet med. Lige nu kan du tilmelde dig en række journalistiske håndværkskurser, som alle kan indgå i en fleksibel diplomuddannelse. Vores kurser er praksisnære. Du lærer at gøre tingene. Udføre. Eksekvere. Handle. Skrive.

Lige nu kan du tilmelde dig:

DET JOURNALISTISKE HÅNDVÆRK

Idéudvikling, vinkling og journalistisk sprog

► **Aarhus**, start 22. april eller **København**, start 6. maj

GRAV DEN GODE HISTORIE FREM

Research, interview og fortællemodeller

► **Aarhus**, start 25. februar eller **København**, start 11. marts

FÅ SPROGET TIL AT LEVE

Sprogbevidsthed, reportage og kildevalg

► **København**, start 25. februar eller **Aarhus**, start 8. april

Tilmeld dig på dmjx.dk/diplomjournalist. Her kan du også læse mere om, hvad Maria Kyhl har fået ud af kurserne.



Taskemager og social innovatør

MIN KARRIERE

Erik Schrøder udøver social innovation i praksis gennem en kombination af brugte cykelslanger, udsatte langtidsledige og taskeproduktion. Det sker som direktør for firmaet MultiTaske.

Duften af ovnbagte kartofler ledsager Erik Schrøder, da han tager imod i døren til den store Nørrebro-lejlighed i København. Her holder den socialøkonomiske virksomhed MultiTaske til, og kartoflerne er til dagens medarbejderfrokost. Erik Schrøder er sammen med sin kone initiativtager til projektet, der går ud på at give udsatte ledige en ny chance i tilværelsen. Firmaet samler gamle cykelslanger ind fra københavnske cykelhandlere og syr dem om til tasker.

”Den pisk- og gulerodstendens, der er i beskæftigelsesverden i dag, medfører, at du udelukker langt flere fra samfundet end nødvendigt. Man fokuserer på fejl og mangler i stedet for at fokusere på, hvad folk kan, og hvordan de kan inspireres til at forandre sig,” fortæller Erik Schrøder og fortsætter:

”Vi har faktisk folk her, der kommer af sig selv og siger, at de vil arbejde her. Det er jo fedt. Vi spørger dem, hvilke opgaver de gerne vil arbejde med, fordi vi tror på, at det er lysten, der driver værket. Aktivering må gerne være lystbetonet. Det behøver ikke kun at være pisk, økonomiske incitamenter og straf.”

Lige nu har 22 ledige deres gang i Nørrebro-lejligheden, hvor de ordner cykelslanger, syr tasker, administrerer forretningen og laver mad og andre praktiske opgaver. De er alle over 30 år og har været på kontanthjælp i længere tid. Ingen af dem står til rådighed for arbejdsmarkedet. Nogle har fysiske problemer, andre psykiske og andre igen har misbrugsproblemer.

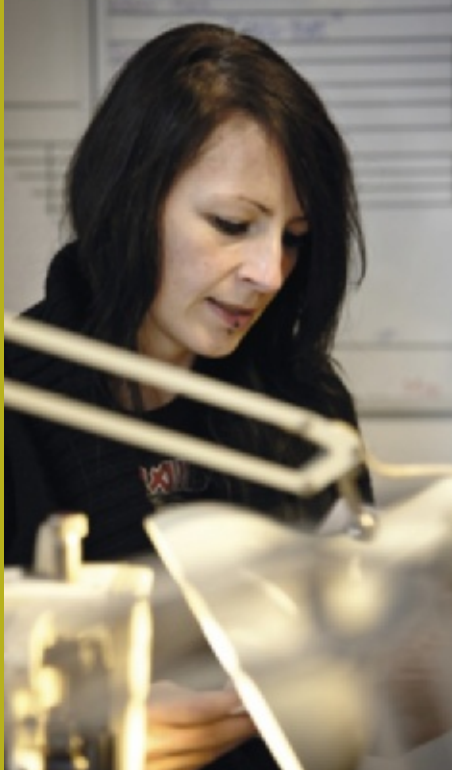
”For os er det vigtigste, at de oplever sig selv som en del af et arbejdsfællesskab. Det er altafgørende for at kunne tage de første skridt tilbage mod arbejdsmarkedet.”

Erik Schrøder selv er uddannet cand.mag. i historie og dansk og har i mange år arbejdet for forskellige kommuners beskæftigelsesindsatser. Hans kone er socialrådgiver. De brugte deres opsparing og solgte bilen for at realisere projektet. De var drevet af lysten til at skabe noget, som de selv troede på.

”Vi kunne have valgt at rejse for pengene, men vi valgte i stedet at skrue ned for forbruget og afskaffe bilen, så vi kunne starte det her op.” ■

Hvad tjener de ledige på det?

"De får udbetalt deres kontanthjælp og får en transportgodtgørelse. Derudover kan de få morgenmad og frokost hos os. Så er de sikret i hvert fald et ordentligt måltid om dagen. Det er den rå realitet. Vi tilbyder også fitness i arbejdstiden og hjælp til IT – for eksempel med at få oprettet NemID."



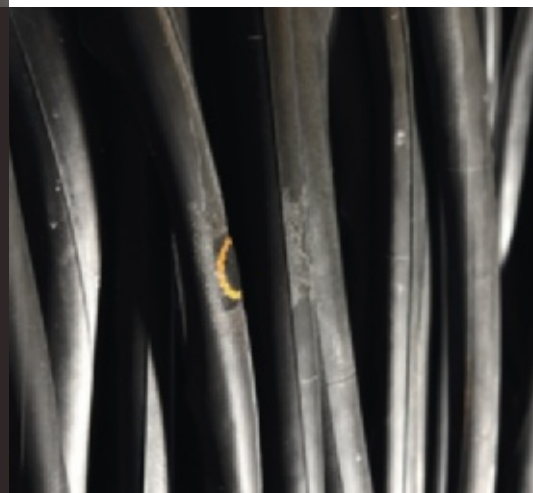
Hvad havde medarbejderne lavet, hvis de ikke var hos jer?

"Ingenting. De havde gået derhjemme og passet sig selv, som de fleste har gjort i de sidste mange år. Simpelthen. Og det er dybt skadeligt både på det personlige og samfundsmæssige plan."



Hvor mange tasker sælger I?

"I år har vi solgt omkring 150 tasker. Det er fint og i overensstemmelse med vores forretningsplan. Selve produktionsdelen udgør 5 % af vores indtjening, og de sidste 95 % finansieres af ydelser, som vi sælger til det offentlige."



Der er noget med jer og Dovne Robert?

"Ja, Robert er hos os i MultiTaske i det, som han selv kalder lederpraktik. Han skal være her i otte uger til at starte med. Han ville gerne se, hvad der skete i en socialøkonomisk virksomhed. Vi er rigtig glade for at se, hvad der ligger bag hans holdninger. Han mener, at systemet i dag umyndiggør folk. Det er jo blandt andet det, vi arbejder med at rette op på."

PUNKTÉR BOBLEN

Af Eva Bøgelund / Foto: Sofie Amalie Klougart



Der er en skræmmende kløft mellem tænkningen i toppen af den kommercielle verden og stort set alle os andre – politikere, journalister og embedsmænd. Djøf-boblen kunne vi også kalde den. De private topchefer befinder sig mentalt i Kina. Vi andre går op i Christiansborg, proces og landsbysnak. Niels Lunde, chefredaktør på Børsen, er bekymret.



Niels Lunde, medlem af chefredaktionen på Børsen, tager imod ude på bladhusets stilige trappeopgang. Hvis man ikke kendte hans udseende fra billederne i avisen, gætter man ikke lige på, at han er boss.

Hans udstråling er venlig, nærmest beskeden. Han siger kun noget, når han *har* noget at sige og helst, når han har tænkt over det.

Engang gav nogen ham kælenavnet 'bedemanden'. Formentlig på grund af det eftertænksomme gemyt i en verden af journalisthoveder, som elsker at høre sig selv tale og altid har en fordom klar. Men den underspillede humor, lunet og selvironien lurer hele tiden under overfladen. Man skal bare lige ind på livet af ham.

Ved tasterne er han en nøgtern og præcis erhvervspolitisk analytiker, der kan få svært stof til at glide ned, som var det frisørens 'Se og Hør'. Læs hans fredagsklumme 'Det sladrede topcheferne om i denne uge' i Børsen og døm selv.

I 'Lundes Spinguide', en ugentlig lektur i oversættelse af forblommede vendinger, som han opfandt, da han var erhvervskommentator på Politiken, trak han tøjet af lobbyisternes evige 'det er for samfundets skyld'-sang.

Den trang fik han allerede, da han som nyuddannet cand.scient.pol. i 1988 fik job som økonom i Dansk Arbejdsgiverforening.

"Det vil man jo kalde et klassisk organisatorisk embedsmandsjob. Men i dag kalder jeg det lobbyist. Jeg har altid haft mistillid til lobbyister i mit virke som journalist."

For lobbyister tænker ikke på fædrelandet, men på deres medlemmer. Deres løsning på et samfundsproblem er altid



den samme, uanset hvad problemet er. Nemlig det, som er godt for dem selv. De siger det bare ikke.

Et aktuelt eksempel?

"DI og DA's strategiske mål er, at deres medlemsvirksomheder altid kan rekruttere veluddannede medarbejdere uden lønpres. Derfor er DI og DA's forslag til den økonomiske politik, som landet skal føre, altid den samme uanset, om det er høj- eller lavkonjunktur. Nemlig at arbejdsudbuddet skal øges."

Kun fagbevægelsens avis ville have ham

Det gik godt for ham som grøn scient.pol. i DA. Hans Skov Christensen, DA's direktør, håndplukkede ham til personlig assistent, da de en dag tilfældigvis kom til at sidde ved siden af hinanden i morgenflyet til Bruxelles.

"Jeg har aldrig nogen sinde før eller siden arbejdet så hårdt som de to år, jeg var assistent for Hans," lyder det tørt fra Lunde, som dog ellers har været chefredaktør i fem år på Berlingske i en af dens værste livskriser.

Men selvom det var sjovt at pukle for Skov, gnavede der en journalist inde i ham, som ville ud. Så da Skov gik, fik han tilbudt jobbet som redaktør af Arbejdsgiveren,

som DA's medlemsblad hed dengang.

"Det var han god til. Men vi blev hurtigt klar over, at han *ville* ud i den rigtige presse," fortæller kommunikationschef i DA, Svend Bie.

Det var ikke så nemt, for dengang havde journaliststanden fordomme mod akademikere. De eneste, der ville have ham, var den socialdemokratiske avis Det Fri Aktuelt, der var ejet af fagbevægelsen.

De var kun tre mand på erhvervsredaktionen og kunne lave alt det sjove, de vilde. Niels Lunde svarer uden at blinke nej til, at nu fik han så endelig lært det journalistiske håndværk fra bunden.

"Næh, jeg lærte sådan set ikke noget nyt. Jeg fik bare bekræftet, at det lå for mig."

Resten er historie, som man siger. Avis-historie. Først blev han headhuntet af Berlingske. Ti år senere af Tøger Seidenfaden på Politiken, hvor bladfolk tager hatten af for, hvordan han fik liv i den kulturradikale avis' lettere bortgemte erhvervsstof og blev populær hos læserne for sine artikler. For et år siden ringede Børsen så.

En fælles lille Djøf-verden

Som chefredaktør på Berlingske skulle han bringe avisen ud af en økonomisk og journalistisk krise. Det er fra de år, kælenavnet 'bedemanden' stammer, men faktisk lykkedes



Nogle vil kunne huske, da Lars Rebie fra Novo Nordisk appellerede om et bredt forlig hen over midten af dansk politik. Han blev grinet ud. Men det er sådan set Lars Rebie, der har ret. På Christiansborg vil man bare aldrig blive accepteret for det standpunkt, siger Niels Lunde.

projektet. Avisen fik genopfundet sig selv.

"Niels er som chef et ordentligt og ordholdende menneske. En, man altid kan regne med. Og stædig," siger Informations chefredaktør Christian Jensen, der arbejdede under Lunde på Berlingske.

Altid loyal mod sin avis. Så loyal, at han – da Berlingske i 2005 brandede sig som førende organ for middelklassens nye sundhedsstil – tappert rejste sig fra sofaen, meldte sig til avisens løbeskole og gennemførte en maraton på 4 timer og 19 minutter inklusive knæskade.

"Han gjorde det for avisen," siger Christian Jensen.

Løbeturen blev til bogen 'Fra sofa til maraton. Hvis Niels kan, kan du også'. For Lunde har næsten altid gang i et eller andet bogprojekt.

Det er blevet til syv-otte stykker om økonomi, EU, erhvervsliv og finanskriser samt en enkelt krimi, som ingen har hørt om. Men så er dagen også gået, når man også har tre børn, en ægtefælle, der er kontorchef i staten, lidt fodbold med naboerne og lørdags-turen til genbrugspladsen.

I 2007 blev Berlingske solgt til britiske Mecom under ledelse af David Montgomery, i Pilestræde kaldet Rommel. Ham ville Lunde og en række andre Berlingske-folk ikke arbejde for. Så de gik.

Hans sidste tre bøger – 'Hr. Møllers nye mand', 'Miraklet i LEGO' og '100 topchefer' fra sidste år om de 100 mest indflydelsesrige danske topchefer – bragte ham i personlig nærkontakt med en række af menneskene bag CEO-titlerne. En ret stærk oplevelse. Han lærte meget, han ikke vidste om tankegangen hos topledere.

Niels Lunde bliver fast i blikket. Der er noget, han gerne vil ind på, fordi det er relevant for Djøfs medlemmer:

Der er en skræmmende stor afgrund mellem den kommercielle verdens ledere og så alle os andre. 'Os andre' er politikere, embedsmænd, journalister og forskere. Vi lever i en fælles lille verden, som man godt kunne kalde en Djøf-verden, fastslår han.

Deres sjæl sidder i Kina

Denne lille 'Djøf-verden' er meget national og meget dansk. Den handler om proces, snak, spin og Christiansborg. Vi er fx vildt optaget af de ganske få procenter, som den årlige finanslov kan flytte rundt på.

Erhvervslederne lever i en global verden, som vi ikke kender. De bor i en lufthavn og opholder sig ikke ret meget i Danmark. Deres horisont er i Kina og Asien. De tænker kun på dét. Danmark og Europa er

noget, de er ved at opgive. De lever under et helt andet pres og beslutningstempo end os andre. De skal hele tiden tænke rationelt og i resultater. Deres opgave er ikke at redde det danske velfærdssamfund, men at forrente deres egenkapital, og det gør de ved at sende kapitalen derhen, hvor den får det største afkast.

De forstår ikke en bønne af spillet på Christiansborg, når nu de hver eneste dag ser, at Europa ikke kan klare sig, fastslår Niels Lunde. Samtalen mellem dem og Christiansborg kører i grøften.

"Nogle vil kunne huske, da Lars Rebie fra Novo Nordisk appellerede om et bredt forlig hen over midten af dansk politik. Han blev grinet ud. Men det er sådan set Lars Rebie, der har ret. På Christiansborg vil man bare aldrig blive accepteret for det standpunkt."

Eller da Fogh nedsatte et Vækstforum. Topcheferne, som sad der, var ved at gå til over, at man snakkede i stedet for at komme i gang.

"Det vil være et kæmpe potentiale for velfærdssamfundet, hvis nogen kan få de to verdener til at forstå hinanden. Opgaven er at få Christiansborg og os andre i denne her 'djøf-verden' til at skabe en særlig kul-



"Den lave krone giver os et eksportboom lige nu, og alligevel mangler vi 150-200.000 jobs. Hvad sker der, når eurokrisen løses, og valutaerne rejusterer?"

Niels Lunde

tur i Danmark. Det er lykkedes i lande som Sydkorea, Singapore og efterhånden også i Kina, hvor de er langt foran os i deres samarbejde mellem det offentlige og deres private virksomheder og deres uddannelsessystem.”

Men hvor skal vi vide fra, hvordan de tænker, for de færreste toperhvervsledere blander sig jo?

”Nej. Men de har en masse at fortælle os, som vi burde vide, og de forsømmer den opgave. De har ikke tid, de er indadvendte slidere, og de opholder sig kun lidt i Danmark. Men hvis de gjorde det, ville det give dem en helt anden accept i samfundet. De tænker bare ikke sådan. De føler ikke, de skal forklare sig.”

Rystende årsmøde hos socialcheferne

Da Niels Lunde skrev sine seneste tre bøger og mødte topledere personligt, blev han slået af, hvor godt intellektuelt og kreativt kørende de er.

”Det er vi andre nok ikke helt klar over. Jørgen Vig Knudstorp fra LEGO er et af de bedst begavede mennesker, jeg har mødt. Han har et intellekt, som er ekseptionel både i dybde og bredde.”

Vi andre er heller ikke klar over, hvor kompleks en ledelsesopgave disse topledere har. Eller hvordan de egentlig arbejder, siger han.

De befinder sig altid helt nede i maskinrummet i deres virksomheder. De kan detaljerne, de kender deres kerneforretning, de tænker hele tiden på den, og de bruger enormt megen tid på deres kunder.

”De ved, at de kun kan øge værdiskabelsen i virksomheden, hvis de forstår dens inderste tandhjul,” siger han og tilføjer:

”Jørgen Vig Knudstorp genopfandt kernen i LEGO, og nu oprettes der nye produktionsarbejdspladser i Billund.”

Niels Lunde er ofte ude at holde oplæg for politikere, offentlige ledere, borgmestre og kommunaldirektører. Når han for-

tæller dem om dén måde, som de private topledere arbejder på med deres kerneforretning, sætter de sig frem på kanten af stolen. De vil også gerne finde vinderformlen.

Danske offentlige embedsmænd er højtuddannede, dygtige og hæderlige, men de har en ledelsesmæssig udfordring, mener Lunde. Selvom der er sket meget i den offentlige sektor, tillades det stadig, at ledelsesopgaver forsømmes. Det er primært et politisk problem, understreger han.

For et par måneder siden var han ordstyrer på Socialchefernes årsmøde i Vejle. Det var en rystende oplevelse. Han hørte fx, at lige så mange narkomaner som for 40 år siden får tilbagefald efter endt behandling.

”Det er jo en total falliterklæring overfor en forsvarsløs gruppe. Som årsmødet skred frem, gik det op for mig, at det er okay, hvis én kommune er god til noget og nabokommunen meget dårlig til det samme. Sådan er det kommunale selvstyre. Men det er da et kæmpe politisk problem.”

Presset på den offentlige sektor vil vokse kolossalt i de kommende år, og det kræver et større ledelsesrum til de offentlige ledere. Det skal politikerne give dem, eller Djøf skal forhandle sig til det for dem, fastslår han.

Men alle i den offentlige sektor må også tage på sig, at presset gør det nødvendigt med stærkere ledelse.

”Både dem, som skal lede, og dem, som skal udsættes for ledelse.”

Vi rider på ny bobleøkonomi

Børsen er og skal være en kritisk avis, og så overfor erhvervslivet, siger Niels Lunde. Men tilføjer, at han selv personligt også opfatter avisen som et værktøj: Faktabokse, grafer, bullets, fem gode råd. Det er helt vildt vigtigt at formidle tingene, så folk gider læse dem.

”Hvis vores læsere i erhvervslivet kan bruge deres avis som et værktøj i deres daglige liv, har det stor værdi for dem,” fastslår han.

”Mediernes største trussel er læsernes mangel på tid.”

En aktuel erhvervsøkonomisk kommentar fra Lunde til djøferne? Jo, det kan vi godt få. Fogh lavede – hjulpet til af oppositionen – en dybt skadelig bobleøkonomi.

”Men realiteten er, at vi lever i en ny bobleøkonomi. Danmark rider på en kæmpe valutamedvind, fordi kronen holdes nede af eurokrisen i Sydeuropa. Den lave krone giver os et eksportboom lige nu, og alligevel mangler vi 150-200.000 jobs. Hvad sker der, når eurokrisen løses, og valutaerne rejusterer?” ■

Niels Lunde optræder 7. februar på NAF/Djøfs forvaltningskonference. Han skal tale om, hvordan offentlig og privat sektor kan få mere nytte af hinanden.

BLÅ BOG: NIELS LUNDE

- 50 år, født i Odense, familien flyttede med faderens arbejde på kontoret i De danske Spritfabrikker til København, da han var syv.
- Cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet 1988.
- Aktiv i Venstres Ungdom og det lokale Studenterråd, mens han læste.
- Økonom i Dansk Arbejdsgiverforening 1988.
- Økonomisk journalist på Det Fri Aktuelt 1994.
- Berlingske siden 1995, først erhvervsjournalist og erhvervsredaktør, 1999 chefredaktør og 2002-07 ansvarshavende chefredaktør.
- Erhvervskommentator på Politiken 2008.
- Medlem af chefredaktionen på Børsen 2011.



Symfoni



Flere af landets største og mest hæderkronede virksomheder sværger til det amerikanske ledelsesværktøj The Balanced Scorecard. Det handler om at opfange falske toner i nøgletalsindikatorer, før de spredt sig til bundlinjen.

Af John Albertsen, freelancejournalist / Illustration af Mikkel Henssel

De oversætter ord til tal. Det er her, direktørernes forkromede strategier bliver konkrete og forplanter sig til samtlige medarbejdere – så alt spiller. Den midterste etage i TDC's hovedkvarter på Teglholmen i København ligner ikke umiddelbart dirigentstokken i en højteknologisk koncern med cirka 10.000 ansatte, en omsætning på mere end 25 milliarder kr og glimrende resultater år efter år. Computerskærmene i det kliniske og åbne kontorlandskab vidner imidlertid om, at vi befinder os i partituret: Det sted, hvor grænsen mellem et godt og knap så godt stykke arbejde kridtes op for koncernens forretningsenheder, afdelinger og medarbejdere.

En flimrende overflod af barometre og grafer suger løs fra TDC's databaser og muliggør monitorering af udviklingen inden for enhver organisationsdel. Programmernes navne er smarte forkortelser som SAP og SAS, og de er kommet for at blive. Her måles hverdagen. En hverdag, hvor alle medarbejdere mere eller mindre præcist er blevet instrueret i, hvilke aktioner og reaktioner der maksimerer udviklingen i de nøgletalsindikatorer, de og deres afdeling bliver bedømt på. Så alle – forhåbentligt – rammer tonen og forstår, hvorfor netop deres stykke er betydningsfuldt.

”Vores systemer registrerer og monitorerer tusindvis af forskellige nøgletalsindikatorer skræddersyet til hver enkelt forretningsen-

af nøgletal

hed og afdeling i TDC. Fælles for dem alle er, at de er blevet udviklet og implementeret under hensyn til 20 koncernmæssige nøgletalsindikatorer, som vi vurderer, er helt centrale i forhold til TDC's fortsatte succes," forklarer strategidirektør Michael Moyell Juul.

Han sammenligner uprætentiøst processen med at dirigere et orkester, hvor musikerne naturligvis har deres egne forventninger og ambitioner. Derfor må de modtage informationer og data om, hvordan det bedst lader sig gøre at opnå og matche dem inden for organisationens rammer: missionen, visionen, værdierne og målene.

Harvard-instrumenter

Udviklingen af TDC's nøgletalsindikatorer er kraftigt inspireret af det amerikanske ledelsesværktøj The Balanced Scorecard. Den amerikanske Harvard-professor Robert S. Kaplan og strategiguruen David P. Norton præsenterede i begyndelsen af 1990'erne The Balanced Scorecard som et alternativ til den – på daværende tidspunkt – udbredte anvendelse af traditionelle finansielle mål som det dominerende succesparameter. De argumenterede blandt andet for, at finansielle mål – som markedsandele, bruttoomsætning og indtjeningsgrad – ikke er relevante at præstationsbedømme alle afdelinger og medarbejdere på. En produktionsafdeling kan eksempelvis godt gøre det fornemt, selvom salgsafdelingen svigter.

Kaplans og Nortons The Balanced Scorecard, der fx også benyttes af LEGO, Grundfos, Danfoss og DONG Energy, tilbyder i stedet fire perspektiver, som virksomheder må udvikle nøgletalsindikatorer inden for. Nærmere bestemt *finansperspektivet*, *kundeperspektivet*, *procesperspektivet* og *læringsperspektivet*. Indledningsvist drejer det sig om at konstruere et scorecard på koncernniveau, som senere kan spredes videre ned til forretningsenheder, afdelinger og måske enkelte medarbejdere. På TDC's koncernniveau er én af de vigtigste nøgletalsindikatorer inden for kundeperspektivet eksempelvis en rating af kundetilfredsheden fra et eksternt analysebureau. Dette har efterfølgende forplantet sig til TDC's serviceafdeling i form af en nøgletalsindikator inden for denne afdelings procesperspektiv. Her gælder det om at minimere antallet af tilbagevendende kunder i løbet af relativt kort tid, for det betyder typisk, at deres problem ikke er blevet løst korrekt i første ombæring.

"Det giver os mulighed for at reagere, før negative udviklinger

for alvor rammer bundlinjen. Vi ved eksempelvis, at vores kundetilfredshed afhænger mere af, om kunden får løst sit problem første gang end ventetiden over telefonen. Nøgletalsindikatoren målrettet tilbagevendende kunder kan i den forbindelse fungere som en rød lampe. Et alternativ til blot at nøjes med at konstatere, at kundetilfredsheden daler," forklarer Michael Moyell Juul.

Risiko for dissonans

Målstyring i en grad, som det The Balanced Scorecard repræsenterer, bliver indimellem kritiseret for at forvandle individer til tone-døve maskiner, der udelukkende præsterer det, de bliver målt på. Og intet andet. Dertil kommer risikoen for dissonans i form af nøgletalsindikatorer, der modarbejder hinanden eller i sig selv foranlediger uønsket adfærd. I en serviceafdeling som TDC's kan den gennemsnitlige ventetid pr. opkald eksempelvis nedbringes ved at klaske røret på. Derfor må medarbejderne måles på andet og mere, hvorfor nøgletalsindikatorer også repræsenterer kontrol. Et klassisk alternativ er i stedet at vælge mere værdibaseret ledelse. Men den humanistiske indgangsvinkel er ikke altid at foretrække, for der findes talrige eksempler på organisationer, hvor medarbejderne bliver stressede, fordi det ikke er klart, hvornår nok er nok. Instrumenter lyder sjældent godt i hænderne på dårlige musikere.

"Vi lytter altid nøje til vores medarbejdere, når vi udvikler nøgletalsindikatorer. For det første besidder de uvurderlig viden om, hvornår noget er og opfattes som et godt stykke arbejde inden for deres fagområde. For det andet har vi absolut ingen interesse

se i, at der opstår irrelevante og urealistiske nøgletalsindikationer," understreger

Michael Moyell Juul, som dog ikke afviser, at der kan eksistere enkelte falske toner.

"Det er svært at undgå suboptimering. Men vi har tværfaglige taskforces, der – ud over at monitorere nøgletalsindikatorerne – også hele tiden søger at korrigere og optimere i samarbejde med vores forretningsenheder og afdelinger. Ambitionen er i den forbindelse altid at opnå en bred konsensus," uddyber strategidirektøren. TDC lancerede i november 2012 en ny strategi målrettet mersalg gennem pakkeløsninger til kunderne. Om få måneder begynder barometre og grafer for alvor at indikere, om TDC er på rette kurs.

“Vores systemer registrerer og monitorerer tusindvis af forskellige nøgletalsindikatorer skræddersyet til hver enkelt forretningsenhed og afdeling i TDC”

Michael Moyell Juul, strategidirektør TDC



The Balanced Scorecard

TDC, LEGO, Danfoss og Grundfos er blandt de virksomheder, som bruger The Balanced Scorecard til at kommunikere og implementere strategi fra direktion og ned til den enkelte medarbejder. Strategiudviklingsprocessen begynder som regel med, at der må udvikles et såkaldt scorecard for hele koncernen – inden for fire perspektiver: finansperspektivet, kundeperspektivet, procesperspektivet og læringsperspektivet. Bagefter spredes det overordnede scorecard så videre ned til scorecards for forretningsenheder, afdelinger og medarbejdere. Et væsentligt princip er, at koncernens, forretningsenheders, afdelingers og medarbejderes scorecards må udvikles, så

mål og nøgletalsindikatorer understøtter hinanden. Både inden for hvert enkelt scorecard og mellem scorecards.

Hos TDC kan ambitionen illustreres ved hjælp af den interne og eksterne scorecardsammenhæng, som organisationen har etableret mellem koncernniveauet og virksomhedens Operations Division. Det skal her nævnes, at TDC har skræddersyet The Balanced Scorecard til koncernens eget behov. Procesperspektivet og læringsperspektivet dækkes derfor af finansperspektivet og et medarbejderperspektiv, mens der også er blevet inkluderet et samfundsperspektiv på grund af TDC's dominerende markedsposition. ■

FRA TDC- KONCERNENS SCORECARD	MÅL	NØGLETALSINDIKATOR
Finansperspektivet	EBITDA-margin	Procenttal. EBITDA beregnes ved at dividere koncernens nettoomsætning op i koncernens indtjening før renter, skat, afskrivninger og amortisering.
Kundeperspektivet	CSAT: Kundetilfredshed	Index-score fra 0 til 100 opnået gennem eksternt leverede kundetilfredshedsundersøgelser.
Medarbejderperspektivet	ESAT: Medarbejdertilfredshed	Index-score fra 0 til 100 opnået gennem anonyme spørgeskemaundersøgelser.
Samfundsperspektivet	Forbedret infrastruktur i Danmark (50 MBit fastnet dækning til flest muligt)	Procenttal i forhold til antal husstande i Danmark.

FRA TDC'S OPERATIONS DIVISION SCORECARD	MÅL	NØGLETALSINDIKATOR
Finansperspektivet	OPEX: Omkostninger	Afdelingens omkostninger i DKK millioner. Lave omkostninger bidrager til, at TDC-koncernen opnår den ønskede EBITDA-margin.
Kundeperspektivet	Leveringstid uden tekniker	Andel over fem dage (lav score efterspørges). Kundetilfredshedsundersøgelser har vist, at leveringstiden har væsentlig indflydelse på den overordnede kundetilfredshed.
Medarbejderperspektivet	Engagerede medarbejdere	Index-score fra 0 til 100 opnået gennem spørgeskemaundersøgelser. Interne medarbejderundersøgelser har vist, at engagementet har afgørende indflydelse på medarbejdernes generelle medarbejdertilfredshed.
Samfundsperspektivet	Antal etablerede fremskudte mikrocentraler	Antal mikrocentraler. Mikrocentraler muliggør fiberbredbånd og dermed 50 MBit fastnet dækning.



NYE AKADEMIUDDANNELSER I
PROJEKTLEDELSE OG KREATIVITET & DESIGN

RYK DIG NU!

Medie- og kommunikationsbranchen er under forandring. Danmarks Medie- og Journalisthøjskole tilbyder en række helt nye kurser inden for **projektledelse** og **kreativitet & design**, som kan hjælpe dig til at matche fremtidens behov og forblive en attraktiv medarbejder i branchen. Lige nu kan du eksempelvis tilmelde dig:

LAYOUT

Få de bedste redskaber til at udarbejde design og layout med tekst, illustration og fotos.

► **København**, start 5. april

REKLAMESTRATEGIER

Få styr på analysemodeller og teorier, så du strategisk kan planlægge og evaluere reklamekampagner.

► **København**, start 6. maj

► **Aarhus**, start 7. maj

MOTION GRAPHIC DESIGN

Lær at skabe helstøbte digitale design-løsninger, som bruger både lyd, animeret grafik og levende billeder.

► **København**, start 12. april

ART DIRECTION

Lær at udvikle reklame- og konceptidéer – og visualiser dem gennem Art Direction.

► **København**, start 29. april

PROJEKTLEDELSE I MEDIEBRANCHEN

Lær at styre og lede et medieprojekt fra start til slut.

► **Aarhus**, start 1. marts

PERSONALEJURA, KONTRAKT- FORHOLD, OPHAVSRET OG MARKEDSFØRINGSLOVEN

Lær som kommende eller nuværende mellemløber at navigere sikkert i medie-virksomhedernes love og bestemmelser.

► **København**, start 12. april

Vælg et enkelt kursus eller sammensæt en hel kompetencegivende akademiuddannelse. Se flere kurser og tilmeld dig på dmjx.dk/akademi



JORDEN RUNDT

Redigeret af Peter G. H. Madsen, freelancejournalist



Foto: Shutterstock

Den 3. december 1992 sendte en ung ingeniør hos telefonselskabet Vodafone en SMS-besked til sin chef, der kort og godt lød "Glædelig jul". Beskeden er vidt og bredt anset som den første SMS. Siden da er det gået stærkt, og alle fra ung til gammel bruger nu SMS i et sådan omfang, at analysefirmaet Portio Research anslår, at der sidste år blev sendt 7,8 billioner tekstbeskeder. Men farene lurer i horisonten for de korte tekstbeskeder. Portio Research forventer, at antallet af sendte SMS'er vil begynde at falde fra 2016, når selv Afrika og Asiens appetit på mobiltelefoni er blevet stillet, og andre kommunikationsformer, som eksempelvis Twitter, overtager noget af den kommunikation, der tidligere foregik ved hjælp af tommelfingerens dans på mobiltelefonens tastatur. Det skriver The Economist.



Foto: Shutterstock

Går det, som de økonomiske spåmænd forudser, bliver 2013 endnu et kedeligt år for verdensøkonomien med lav vækst og høj arbejdsløshed. Den økonomiske samarbejdsorganisation OECD vurderer, at den gennemsnitlige vækst i de fortrinsvis rige OECD-lande bliver på beskedne 1,7 procent, og at arbejdsløsheden stiger svagt til 8,2 procent. USA vil med en vækst på 2 procent ifølge OECD klare sig lidt bedre end Europa, der stadig vil være fanget i eurokrisen og derfor kun få en vækst på 1,4 procent. Der er ikke mere optimisme at hente hos de internationale banker, der ifølge The Economist i snit vurderer, at euroområdet vil opleve recession og en negativ vækst på 0,2 procent i 2013, mens USA's økonomi vil vokse med 1,9 procent. Hvis det er nogen trøst, så har de økonomiske spåmænd i ind- og udland før taget fejl. Desværre har det på det seneste især været i negativ retning.

Cameron har 19 politiske rådgivere

I Danmark har der været megen debat om fornuften i, at de mest magtfulde ministre i regeringen kan have hele to spindoktorer. Men et par politiske rådgivere til at håndtere de krævende medier er ingenting, når du sammenligner med situationen i det politiske spins hjemland Storbritannien. Her har premierminister David Cameron alene 19 spindoktorer ansat til at rådgive ham om medie- og vælgerstrategier. Det fremgår af Downing Streets seneste lønopgørelser. I alt har ministrene i den britiske regering ansat 81 rådgivere eller "spads", som det ofte forkortes i England. Den højestlønnede rådgiver er ikke overraskende David Camerons egen spinchef Craig Oliver, der tjener 1,3 millioner kroner om året. Til sammenligning fik Noa Redington, der rådgiver statsminister Helle Thorning-Schmidt, i 2011 cirka 1,2 millioner kroner i løn plus 11,4 procent i arbejdsgiverbetalt pension.

Vi ser skævt til fremmede

Skal man tro Eurobarometers målinger foregår der en udbredt grad af diskrimination baseret på etnicitet i EU og i Danmark.

PROCENTUEL ANDEL, DER SVARER DISKRIMINATION ER UDBREDT BASERET PÅ...

	EU	DANMARK
ETNICITET	56	70
HANDICAP	46	34
SEKSUEL ORIENTERING	46	37
KØNSIDENTITET	45	38
AT VÆRE OVER 55 ÅR GAMMEL	45	32
RELIGION	39	54
KØN	31	18
AT VÆRE UNDER 30 ÅR GAMMEL	18	13

Kilde: Eurobarometer



DIPLOM I KOMMUNIKATION

Styrk dit arbejde, din karriere og din virksomhed med et enkelt kursus eller en hel diplomuddannelse i kommunikation. Kurserne er målrettet professionelle kommunikatører og journalister, som vil opdateres på den nyeste viden om strategisk kommunikation. Du er sikret de allerbedste undervisere, og med den kompetencegivende diplomuddannelse får du et stykke papir, som formelt løfter dit CV.

Lige nu kan du tilmelde dig:

BRANDINGSTRATEGI OG KAMPAGNER

På dette kursus får du forståelse for image- og brandingprocesser i bredeste forstand, i både teori og praksis. Det ruster dig til at udvikle strategier, og du lærer at arbejde med organisationens identitet og image i forhold til netværket af målgrupper og stakeholdere.

København, start 18. marts

Undervisere: *Mie Femø*, ph.d. og cand.mag. Lektor ved KU og rådgiver i strategisk kommunikation. *Jesper Højberg*, mag.art. Adjungeret professor på CBS og bestyrelsesformand i Kforum og Advice A/S.

KRISEKOMMUNIKATION

I enhver krise bliver kommunikationen helt afgørende, når organisationen skal håndtere sagen rigtigt – både i forhold til medarbejderne og omverdenen. På dette kursus gennemgår vi centrale modeller og teorier inden for krisekommunikation og vi ser på mediernes rolle i udviklingen af kriser.

København, start 16. april

Underviser: *Anders Krarup*, journalist. Har erfaring som kommunikationsrådgiver, kommunikationsdirektør og journalist.

KOMMUNIKATIONSLEDELSE

Hvordan finder du tid til at være leder for de mennesker, som du skal skabe gode rammer for, samtidig med at du inspirerer og motiverer dem til nye, kreative løsninger? Dette kursus fokuserer både på selvledelse og på ledelse af kommunikationsafdelingen.

København, start 11. marts

Undervisere: *Karin Sloth*, journalist med egen virksomhed. Har haft en række ledende poster inden for medier og kommunikation. *Jesper Thor-neman Rasmussen*, ledelseskonsulent og partner i Lederiet.

KOMMUNIKATION 2.0

Slip kontrollen, men bevar fatningen. Du arbejder med kommunikation i en virksomhed eller organisation og ser med stigende interesse på sociale medier. På dette kursus lærer du om mulighederne, udfordringerne og spillereglerne på de sociale medier – og du lærer at koble dem bevidst til virksomhedens kommunikation.

København, start 28. februar

Underviser: *Peter Svarre*, strategisk rådgiver inden for digitale og sociale medier. Har arbejdet med Nike, Carlsberg, Saxo Bank og Novo Nordisk.

Læs mere om kurserne på dmjx.dk/kurser



Kæmpe dansk innovationspotentiale

Vores virksomheder henter ikke nok viden ind ude fra, mener innovationseksperter Keld Laursen. Han peger på et stort innovationspotentiale i dansk erhvervsliv, som kan være med til at trække Danmark ud af krisen.

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist
Foto af Nana Reimers

Ligesom den største del af isbjerget ligger skjult under havets overflade, findes der under dansk erhvervslivs nuværende produktion et kæmpestort innovationspotentiale. Men betingelsen for, at de store muligheder bliver realiseret, er, at danske virksomheder bliver bedre til at åbne op for indflydelse ude fra.

Det siger innovationsforskeren Keld Laursen. Han er professor på CBS og medlem af et internationalt forskningsmiljø, der har forsket og publiceret videnskabelige artikler om innovation, længe før ordet blev moderne og fik status som en slags mantra, der skal redde dansk samfundsøkonomi ud af det aktuelle dødvande med lav vækst og stigende arbejdsløshed.

I Keld Laursens mest læste og citerede artikel viser han og medforfatteren Ammon Salter, at der som hovedregel er tæt sammenhæng mellem virksomheders evne til innovation og deres åbenhed over for at samarbejde med eksterne videnskilder – fx kunder, leverandører og universiteter. Og

derfor er deres hovedkonklusion, at virksomheder skal åbne deres døre for inspiration ude fra for at blive gode til at skabe nye produkter eller services.

Analysen blev offentliggjort i Strategic Management Journal, der er et af verdens førende erhvervsøkonomiske tidsskrifter, og den hvilede på data fra britiske virksomheder.

Senere har Keld Laursen på egen hånd publiceret en beslægtet analyse, hvor data omhandler danske virksomheder. Denne analyse, der er foretaget på produktions- og servicevirksomheder med over ti ansatte, hviler på tal fra Danmarks Statistik, og den bekræfter hovedkonklusionerne i den britiske analyse, samtidig med at den giver en første indikation om det enorme innovationspotentiale, Keld Laursen finder i dansk erhvervsliv.

Erhvervsliv innoverer meget lidt

Hos de danske virksomheder finder Keld Laursen således, at kun seks procent af de varer, virksomhederne har på hylderne, er skabt inden for de seneste to år. Og samtidig viser analysen, at hele 65 procent af virksomhederne ikke har anvendt eksterne innovationskilder overhovedet, men i stedet udelukkende baserer deres udvikling af nye produkter på den viden, som findes i egne afdelinger og hos egne medarbejdere.

”Den positive udlægning af analysen er, at mange danske virksomheder indeholder et meget stort innovationspotentiale, men den negative er selvfølgelig, at de samme virksomheder i dag er for lukkede og selvtilstrækkelige. De henter ikke den viden ind ude fra, som er nødvendig for at skabe nyt. Og det har som konsekvens, at deres omsætning og indtjening i meget høj grad

RESUME

Virksomheder skal åbne deres døre for inspiration fra eksempelvis kunder, leverandører og universiteter for at blive gode til at skabe nye produkter eller services. Det er hovedkonklusionen i innovationseksperter Keld Laursens mest citerede videnskabelige artikel, som blev trykt i et af verdens førende erhvervsøkonomiske tidsskrifter, Strategic Management Journal.

I en anden analyse stiller Keld Laursen skarpt på danske virksomheders evne til innovation, og her viser hans resultater et meget stort innovationspotentiale. Således er det kun seks procent af de varer, virksomhederne har på hylderne, som er skabt inden for de seneste to år. Og samtidig viser analysen, at hele 65 procent af virksomhederne ikke har anvendt eksterne innovationskilder overhovedet, men i stedet udelukkende baserer deres udvikling af nye produkter på den viden, som findes i egne afdelinger og hos egne medarbejdere.

”Den positive udlægning af analysen er, at mange danske virksomheder indeholder et meget stort innovationspotentiale, men den negative er selvfølgelig, at de samme virksomheder i dag er for lukkede og selvtilstrækkelige,” siger Keld Laursen.



hvilker på produkter og serviceydelser, der har flere år på bagen. Og det er risikabelt,” siger Keld Laursen.

Konkurrenceudsatte markeder kræver innovation

Men hvorfor nu det, kunne man indvende. Set over en bred kam er danskernes produktivitet ganske vist kriseramet og genstand for studier i bl.a. regeringens Produktivitetskommission. Men der har i flere år været solidt overskud på betalingsbalancen, så nogle varer og serviceydelser lykkes det trods alt for danske virksom-

indtjening og skabe vækst herhjemme, forudsætter det, at de bliver bedre til at skabe nye produkter og serviceydelser,” siger Keld Laursen.

I de fleste brancher er der behov for at skabe nye produkter eller serviceydelser, hvis man vil bevare en konkurrencefordel i forhold til konkurrenterne. Og det gælder ikke mindst, når man befinder sig på så konkurrenceudsatte markeder, som de fleste danske virksomheder gør. Og derfor er det kritisk, at kun seks procent af de varer og serviceydelser, danske virksomheder har på hylderne, er skabt inden for de sene-

eksterne partnere det er bedst at samarbejde med for virksomheder, der ønsker at innovere og skabe nye produkter eller serviceydelser:

”I innovationslitteraturen har det længe været anerkendt, at kontakt med brugere og kunder kan være afgørende for virksomhedens evne til innovation. Eksempelvis viste den amerikanske forsker Eric von Hippel allerede i 1976, at 80 procent af nye produkter inden for videnskabelige instrumenter er skabt i samarbejde med brugere.”

I Keld Laursens egen analyse sammen med Ammon Salter fandt de, at de to vigtigste eksterne kilder til innovation blandt britiske virksomheder er leverandører eller kunder. Og at hele 66 procent af virksomhederne angav kunder som en kilde til innovationsrelateret viden. Til sammenligning var det tilsvarende tal for universiteter og højere læreanstalter kun 27 procent.

”Der tales og skrives meget i pressen og den akademiske litteratur om universiteter som en værdifuld partner, når en virksomhed vil samarbejde med eksterne partnere om innovation. Men som tallene viser, foretrækker virksomhederne noget så gammeldags som kunder, når de samarbejder med eksterne partnere om innovation,” siger Keld Laursen.

“I innovationslitteraturen har det længe været anerkendt, at kontakt med brugere og kunder kan være afgørende for virksomhedens evne til innovation”

Keld Laursen

heder at få solgt – selvom deres innovationsevne ifølge Keld Laursen lader meget tilbage at ønske.

”Det er rigtigt, at ikke alt er skævt og går dårligt i dansk erhvervsliv. Og selvom vores produktivitet er sakket agterud i forhold til Tyskland og Sverige, som vi tidligere var i stand til at matche, så ligger vi stadig betragteligt over produktiviteten i vækstlande som Kina og Brasilien. Men deres løn- og omkostningsniveau kan vi jo heller ikke konkurrere med alligevel, så hvis vores private virksomheder skal øge deres

ste to år, forklarer Keld Laursen.

Men den lave grad af innovation i erhvervslivet er ikke et specifikt dansk fænomen, understreger han. Af hans egen og Ammon Salters analyse fremgår det således, at de britiske virksomheder har en tilsvarende lav innovationsevne, eller et tilsvarende stort innovationspotentiale, alt efter om man ser glasset som halvt tomt eller halvt fuldt.

Kunder bedst til at skabe innovation

Keld Laursen har også undersøgt, hvilke

Organisation skal geares til innovation

Men at åbenhed ikke er nok og gør det alene, når man vil skabe innovation, viser en anden af Keld Laursens analyser.

Her har han sammen med sine CBS-kolleger Nicolai Foss og Torben Pedersen spurgt knap 200 af de største danske produktions- og servicevirksomheder, hvordan de tilrettelægger deres innovationsarbejde, og igen viser svarene et meget stort innovationspotentiale i dansk erhvervsliv.

Af analysen fremgår det, at den nye vi-

den, som medarbejderne stifter bekendtskab med i deres omgang med fx kunder og leverandører, går tabt, hvis virksomheden ikke etablerer et organisatorisk setup, som fremmer medarbejdernes incitament til at udnytte deres viden i virksomhedens interesse.

"Vi spørger bl.a. virksomhederne, i hvor høj grad medarbejdernes løn er knyttet til at dele viden med deres ledere og kolleger, og her svarer næsten 60 procent af virksomhederne, at det kun sker i 'nogen, lidt eller slet ingen grad'," fortæller Keld Laursen.

Medarbejdere skal sprede viden

Men behøver man at blive belønnet så specifikt som medarbejder for at aflevere viden, som det er i virksomhedens interesse at kende til, kunne man spørge. Gør man ikke det automatisk, fordi ens egne og virksomhedernes interesser er sammenfaldende? Ikke mindst i tider som de nuværende, hvor frygten for arbejdsløshed får man-

ge til at levere en ekstra arbejdsindsats på jobbet?

"Nej," svarer Keld Laursen og uddyber:

"Som medarbejder – i fx salgsafdelingen, hvor du møder mange kunder – kan det være besværligt at reagere på ny viden, som måske/måske ikke kan resultere i et nyt produkt. For hvis du ikke har nogen som helst indflydelse på eller et ansvar for, hvordan virksomheden skaber nyt, hvem skal du så gå til, og hvad får du ud af det selv?"

En anden bremse kan være, at medarbejderen gemmer på den viden, han opnår i kontakten med eksterne samarbejdspartnere, fordi det ikke kan betale sig at give den videre. Medarbejderen venter måske til medarbejderudviklingssamtalen eller lønforhandlingen med at præsentere ideen for sin chef, fordi han vurderer, at han kan få mere ud af det end af at gå videre med ideen umiddelbart, forklarer Keld Laursen.

"Der er masser af analyser, som viser, at medarbejdere tænker og handler med deres egne interesser for øje. Netop derfor skal virksomheden arbejde meget bevidst med at skabe incitament, som gør det attraktivt for medarbejderne at sprede ny viden i virksomheden, frem for at de sidder på den i håb om at opnå noget for sig selv," siger han. ■

LÆS MERE:

- Eric von Hippel:
'*The Sources of Innovation*'.
Oxford University Press, New York, 1988.
- H. Chesbrough:
'*Open Innovation*'.
Harvard University Press,
Cambridge, MA, 2003.

BLÅ BOG: KELD LAURSEN

- 45 år.
- Kandidatgrad i videnskab og teknologipolitik, University of Sussex, 1993.
- Cand.oecon., Aalborg Universitet, 1995.
- Ph.d., Aalborg Universitet, 1998.
- Professor på Institut for Innovation og Organisationsøkonomi, CBS, 2004-
- Først adjunkt og siden lektor samme sted 1999-2003.
- Forskningsadjunkt, Aalborg Universitet, 1998.
- Medlem af Det Frie Forskningsråd, Samfund og Erhverv, 2007-2012.
- Medlem af forretningsudvalget for DRUID, Danish Research Unit for Industrial Dynamics, 2001-
- Vicepræsident for European Academy of Management (EURAM) 2012-
- Har publiceret et større antal artikler i ledende erhvervsøkonomiske tidsskrifter.



Offentligt ansatte tør ikke innovere

Medarbejdere i den offentlige sektor kræver tryghed og jobsikkerhed for at turde deltage i innovationsprojekter. De frygter, at formålet er at spare stillinger væk, og derfor holder de igen, viser ny dansk forskning. Det kan være gift for udviklingen af velfærdssamfundet, siger innovationschef.

Af Mikkel Arre / Illustration Mikkel Henssel

Den offentlige sektor skal arbejde smartere og mere effektivt. Derfor skal de ansatte i kommuner, regioner og stat finde nye og bedre måder at arbejde på.

Det budskab har vi hørt igen og igen gennem de seneste årtier, og de massive samfundsøkonomiske udfordringer, som finanskrisen har medført, har gjort det desto mere påtrængende. I centrum står pedellerne, pædagogerne, lægerne, kontorcheferne og alle de andre offentligt ansatte. De skal forandre sektoren indefra.

Men når politikere og chefer taler om behovet for offentlig innovation, er medarbejderne ikke meget for at kaste sig ud i det. For hvad er bagtanken? Hvad nu, hvis deres idéer til andre arbejdsgange ender som et fatalt øksehug i den gren, de og deres kolleger selv sidder på?

Minimér risikoen

”De offentligt ansatte er utrygge ved innovation og har brug for at blive forsikret om, at formålet ikke er at skære ned.”

Sådan sammenfatter lektor Kristina Risom Jespersen fra Institut for Økonomi ved Aarhus Universitet resultaterne af et nyt forskningsprojekt. Sammen med ph.d-studerende Rune Bysted har hun spurgt over

8.000 danske, norske og svenske medarbejdere i både den offentlige og den private sektor, hvad der motiverer dem til at deltage i det, hun kalder ’innovativ adfærd’ på arbejdspladsen. Begrebet dækker dels over at skabe nye idéer og præsentere dem for andre, dels over den fase, hvor idéerne skal gennemføres.

Her tegner der sig forskellige mønstre for privat og offentligt ansatte. Medarbejderne i private firmaer ser dét at deltage i innovation som noget, der fremmer deres karrieremuligheder. For de offentligt ansatte er overskriften derimod ’minimér risikoen’.

”Medarbejderne i det offentlige er usikre på, hvilke konsekvenser innovation har for dem, så de har behov for tryghed, tillid og jobsikkerhed. Så længe man på politisk niveau taler om innovation som en form for nedskæring og et værktøj til effektivisering, så er der mange, der ikke tør. For hvem vil gerne være uden job i disse tider?” spørger Kristina Risom Jespersen.

Samtidig kan man som medarbejder hurtigt komme til at stikke ud på en uheldig måde.

”Hvis kollegerne har den opfattelse, at innovation betyder nedskæring, kommer de nok ikke og klapper dig på skulderen,

hvis du pludselig bliver helt vildt kreativ. For er du så ved at sørge for, at I fremover bliver 10 mand i afdelingen frem for 15?”

Kæmpe kommunikationsopgave

Den offentlige sektors bestræbelser på at skabe innovation handler bl.a. om effektivisering – men billedet er mere nuanceret end som så, siger Christian Bason. Han er innovationschef hos Mindlab, en tværministeriel udviklingsenhed, der arbejder med at skabe nye løsninger på det offentliges udfordringer.

I regionerne har der været tydeligt fokus på effektivisering, og de ansatte på sygehuse har øget produktiviteten kraftigt. I staten har større effektivitet derimod sjældent været hovedformålet. Med den omfattende digitalisering som en undtagelse har det snarere handlet om at finde løsninger, der omsætter politik til praksis, der virker.

Bundlinjen er under alle omstændigheder, at både politikere og lederne har en betydelig kommunikationsopgave, uanset hvor i den offentlige sektor de befinder sig. For når samfundsdebatten genlyder af krav om effektivisering af velfærdsstaten, kan man som offentligt ansat nemt få det indtryk, at alle nye tiltag har netop det formål.

"Hvis kollegerne har den opfattelse, at innovation betyder nedskæring, kommer de nok ikke og klapper dig på skulderen, hvis du pludselig bliver helt vildt kreativ"

Kristina Risom Jespersen, lektor, Aarhus Universitet

"Når den offentlige sektor introducerer nye managementbegreber i en tid, hvor alle taler om nedskæringer, er det nemt at forstå, hvis medarbejderne tror, at de her ledelsesformer skal spare penge. Min erfaring er, at mange politikere og ledere har en sofistikeret forståelse af, hvad innovation er og indebærer. Men det er virkelig farligt, hvis der kun på chefgangen er en nuanceret opfattelse af innovation, mens sosu-medarbejderen og folkeskolelæreren bliver ved med at have det indtryk, at det her handler om at fjerne stillinger. Det kan være gift for den positive udvikling, som ellers er mulig," siger Christian Bason.

Lønbonus motiverer

Kristina Risom Jespersen og Rune Bysted har også undersøgt, om lønbonus giver de ansatte lyst til at være med i innovationsprocesserne. Vanligvis er offentligt ansatte mindre interesserede i løn end andre, men når det gælder implementeringsfasen af innovation, er det omvendt. De to Aarhus-forskere finder en mindre, men dog signifikant stigning i motivationen hos de offentligt ansatte, der bliver stillet en lønbonus i udsigt.

"I den offentlige sektor kan der være meget uklarhed om effekten af at gøre en ekstra indsats. Folk spørger sig selv, hvad de selv får ud af det som medarbejdere. Når ledelsen sætter kroner og øre på, så giver det handling bag ordene. Det viser de ansatte, at ledelsen virkelig vil det her," siger Kristina Risom Jespersen.

Hun påpeger, at den type tiltag kan være svære at gennemføre for cheferne, der er bundet af den hierarkiske styring af den offentlige sektor. Men lønbonus kan ikke desto mindre være en vej til at skabe en kulturforandring i retning af mere innovativ adfærd i sektoren.

"I den private sektor er det normalt at være innovativ – det ligger i selve forret-

ningsgrundlaget. Første skridt mod, at det også bliver normalt i det offentlige, kan være at belønne det. Det behøver ikke være et kæmpebeløb – det handler mere om, at lederen kan illustrere handlekraft og vise en vej," siger Kristina Risom Jespersen.

Det er næppe en fuldgod løsning, vurderer Christian Bason. Der skal meget mere end penge til.

"Det øger troværdigheden, hvis man som ledelse kan *put your money where your*

mouth is. Det viser, at man mener det alvorligt. Men en lille pose penge får ikke fagprofessionelle som lærere og sygeplejersker til pludselig at gøre noget, der udfordrer deres faglige overbevisning. Man er også nødt til at støtte lederne, sørge for kompetenceudvikling og anerkende det gode arbejde i hverdagen." ■



PÅ VEJ MOD ERKENDELSE

I djøfbladet fra 7. dec. 2012 tages der i artiklen "Politisk genistreg skadede dansk økonomi" udgangspunkt i det indlæg "Vismændene og dansk økonomi i oerne", som fhv. overvismand Peter Birch Sørensen skrev i jubilæumsskriftet til Det økonomiske Råds 50 års jubilæum.

Det er meget positivt, at der også i djøfbladet kastes et kritisk lys på den økonomiske politik, der herhjemme blev ført op til Finanskrisens udbrud. Vi bør i hvert fald forsøge at lære heraf.

En historisk uansvarlig finanspolitik i især 2006 og 2007 kombineret med en boligboble med tilhørende stærkt stigende boliginvesteringer destabiliserede dansk økonomi før finanskrisens afgørende udbrud med Lehman Brothers konkurs i september 2008. Det var blandt OECD-landene faktisk kun Irland og Spanien, der havde større boliginvesteringer relativt til bnp end Danmark. Som det nævnes i artiklen, er det nu også en udbredt vurdering, at der vil gå mange år endnu, før regningen for den uansvarlige politik i midt oerne er betalt. Den historiske markante destabilisering af dansk økonomi forud for september 2008 vil djøferne også komme til at mærke i flere år ved bl.a. alt for høj ledighed.

Det er naturligvis først og fremmest den daværende regering, der har ansvaret herfor, men også Nationalbanken bærer et tungt ansvar, da der ikke blev grebet ind over for den udlånsfest, som en række pengeinstitutter stod bag, og som blev muliggjort ved, at bankerne foruden indlån finansierede udlån ved bl.a. korte lån på de internationale markeder. Dis-

se lån nåede i 2008 op over 600 mia. kr.! Uansvarligheden heraf var jo blevet mere end tydeligt illustreret i den sydøstasiatiske krise i 1997.

Men Det økonomiske Råds formandskab bærer også et større medansvar, end det fremgår af artiklen i djøfbladet. Daværende overvismand, Peter Birch Sørensen, sammenfattede i fremsendelsesskrivelsen til juni-2006 rapporten deres overordnede konjunkturvurdering således:

"Formanden understregede, at prognosens hovedscenario er en 'blød landing', hvilket er baggrunden for, at formandskabet ikke diskuterer et muligt behov for en finanspolitisk stramning."

Det blev således konkluderet, mens dansk økonomi var mere end overophedet, at en finanspolitisk stramning ikke engang skulle diskuteres.

Dette udsagn er efterfølgende blev forsvaret med, at havde det offentlige overholdt budgetterne, havde der ikke været behov for en finanspolitisk stramning. Dette er klart urigtigt, som jeg bl.a. dokumenterer i mit indlæg i jubilæumsskriftet. Så sent som i november 2011, se Politiken 22. nov., fastholdt Peter Birch Sørensen og i øvrigt også seks andre økonomer endvidere dette uholdbare postulat. Tænk, hvis vi som økonomer indrømmede politikerne mere end 5 års erkendelseslag.

Jeg vil imidlertid gerne kvittere for, at Peter Birch Sørensen er på vej til at erkende den historiske fejltagelse i Det økonomiske Råds konjunkturvurdering.

Venlig hilsen

Christen Sørensen, Professor i økonomi, SDU og fhv. overvismand

Mulighed for enkeltfag

Master i videregående uddannelse og forskning

Informationsmøder

Hør om uddannelsen, som er målrettet administrative medarbejdere på universiteter og university colleges.

Få en smagsprøve på uddannelsens indhold med seniorforsker og studieleder Mads P. Sørensen og post.doc. Kaare Aagaards oplæg "Universiteter og university colleges under forandring – reformbølgen efter årtusindskiftet".

Alle deltagere, der tilmelder sig på forhånd, får et gratis eksemplar af bogen "Dansk forskningspolitik efter årtusindskiftet".

Aarhus
Torsdag 7. februar
kl. 16.00-18.00

København
Torsdag 7. marts
kl. 16.00-18.00

Læs mere og tilmeld dig på
www.master-forskning-uddannelse.au.dk





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 højst 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

Dejligt træhus til salg i Rosenvang ved Vestvolden

Super hyggeligt træhus på 80 m² sælges bestående af stue, 2 værelser, kammer samt dejlig have, drivhus og brændeskuer. Huset er beliggende i Husum direkte op til Vestvolden, der er et rekreativt område med sti ned til Utterslev mose. Huset ligger på en andelsgrund, hvilket betyder meget lave ejendomsskatter. Huset appellerer til den alternative djøfer, der kan lide afslappet og uhøjtidelig stemning. Se boligen på www.rosenvang.net Kontakt rank@ruc.dk Telefonnr.: 30326092

Absolut Berlins bedste adresse!

Dejlig, nyrenoveret lejlighed med to soveværelser og stor stue udlejes på weekend- eller ugebasis midt i Prenzlauerberg i Berlin, 50 m fra Kastanien Allé. Absolut Berlins hyggeligste område. 2-4 personer: Pris fra 500,- til 800,- per dag. Lavere pris ved leje i en uge eller mere. Kontakt tommasodica@hotmail.com Telefonnr.: 60627574

Rækkehus i Kokkedal udlejes

Rækkehus med 5 værelser (130 m²) i Kokkedal øst udlejes for en 2-årig periode. Huset ligger i roligt og børnevenligt område med smuk natur tæt på Øresund og skov/golfbane. 5 minutters gang til Kokkedal Station, med transport til København via kystbanen på 25 minutter. Kontakt kbrhov@statsforvaltning.dk Telefonnr.: 50469422

Stor andelslejlighed i København K sælges

Lys andelslejlighed i roligt kvarter i København K, tæt ved Kongens Have, Kongens Nytorv, Kastellet, sælges. Lejligheden indeholder 4 store værelser – stuer en suite, samt stort køkken og stort bad, i alt 122 m². Lejligheden er gennemrenoveret 2007, nyt køkken 2007, nyt bad 2011. Pris 2.160.000 ekskl. forbedringer, mdl. boligafgift 4.500 kr. Særdeles god økonomi i lille andelsforening. Kontakt andel122.kbhk@gmail.com



Nyheder til professionelle - time for time

**dk-teknik | dk-økonomi | dk-sundhed
dk-social | dk-it | dk-indkøb**

Vælg de portaler, som matcher dit behov

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



ANMELDELSE

SUCCESS PÅ BORGEN

Af Mads Reinholdt, Public Affairs-konsulent



Berlingske politiske redaktør Bent Winther har begået en kort, velskrevet og skarp bog om tillidskrisen mellem vælgerne og politikerne. Winthers udgangspunkt er, at et dysfunktionelt trekantsdrama mellem pressen, politikerne og spindoktorerne har forårsaget krisen, og at det er tid til, at vi stopper op, og spørger os selv, om det er det folkestyre, vi vil have.

Analysematerialet til bogen er primært interviews med en 10-15 folketingsmedlemmer, kommentatorer og tidligere rådgivere.

Bogen er delt op i ti små kapitler, der hudfletter den udvikling den danske politiske kultur har undergået siden årtusindskiftet. Det gælder fx den voldsomme brug af soundbites, de evindelige forsøg på at skabe kant til den politiske modstander, også når den ikke er der, de mange personlige skandalesager og medfølgende offentlige undskyldninger og den øgede fokusering på politikernes privatliv.

Bedst er Winther når han revser indspistheden i det politiske miljø, hvor politikere, rådgivere, journalister, kommentatorer og lobbyister bytter jobs i et tempo og omfang, der gør det svært gennemskue om uvildigheden er intakt, og når han udstiller den enkle og meget endimensionelle skabelon, som langt de fleste politiske historier i medierne er bygget op omkring.

Winthers bog er som sagt en fin og enkelte steder sylespids kritik af den politiske kultur anno 2012. Derfor kan det også kun undre, at hans valg af format '10 gode råd til den nye politiker' og overskrift 'Succes på Borgen' udtrykker selve antithesen til hans kritik af forfladigelse af den politiske kultur. Ved at pakke en sober og interessant kritik ind i et gavepapir kaldet 'politiker-håndbog' vader Winther desværre selv direkte ned i den afgrund af overfladiskhed han lige har brugt 150 sider på at advare om at den politiske kultur er på vej til at falde i! Dette til trods er det en anbefalelsesværdig bog.

Succes på Borgen - 10 gode råd til den nye politiker.
Af Bent Winther. Berlingske Media Forlag 2012.

OMTALE

BUSINESS MODEL GENERATION – TÆNK FORRETNINGSMODELLER PÅ NY



Det er svært at lave en forretningsmodel, fordi der er så mange ting at tage hensyn til, og fordi de fleste er usikre på, om de kan. Med denne bog får læseren en meget enkel og let tilgængelig skabelon til at lave en forretningsmodel.

Det er en håndbog for nytænkere, banebrydere og rebeller med ambitioner om at trodse forældede forretningsmodeller og designe morgendagens virksomheder. Det er en bog for forretningsmodel-generationen. Bogen er en af de mest omtalte business-bøger inden for de seneste år. Fordi bogen er super brugbar for både store og små virksomheder og også enmandsvirksomheder, og derfor er den faktisk allerede blevet populær i Danmark.

Hvordan laver man så en forretningsmodel? Jo, man udfylder et "strategilærred", som er en skabelon, med de ting, man skal bruge, og så er man i gang, let og elegant, uanset hvilken forretning man ønsker at lave, eller hvad man arbejder med.

Business model generation.
Af Alexander Osterwalder og Yves Pigneur. Gyldendal 2013.

OMTALE

ERHVERVSLIVETS KONFLIKTLØSER



Bogen beskriver fordelene ved den moderne form for konfliktmægling, der betegnes mediation.

Når en virksomhed involveres i en retlig tvist, som virksomheden ikke selv kan løse ved forhandling, overdrages sagen som regel til det juridiske system og behandles og afgøres af advokater og dommere gennem en ofte langvarig og beko-

stelig proces i form af retssag eller voldgift. Ved mediation håndteres konflikten i stedet direkte mellem parterne.

Bogen indeholder en gennemgang af, hvordan en mediation påbegyndes. Forhandlingernes forløb beskrives med henblik på, hvordan virksomheden, som er part i en tvist, mest effektivt kan udnytte fordelene ved processen med de heraf følgende betydelige besparelser i omkostninger og tid.

Endelig gennemgås en række praktiske eksempler på de problemstillinger, parterne og mediator stilles overfor under forhandlingerne.

Erhvervslivets konfliktløser.
Claus Kaare Pedersen. Karnov Group 2012.

djøfbladet.dk



Nu kan du også læse djøfbladets nyheder
på din smartphone

OFFENTLIG ADMINISTRATION

Sofie Kjærsgaard Hansen Comm. Kommunikationschef Rudersdal Kommune 01-01-2013

Hanne Michaelsen Oecon. Arbejdsmarkedschef Sorø Kommune 01-01-2013

Jørgen Bjarnø Jacobsen Scient.pol. AC Fuldmægtig Region Syddanmark, Sydvestjysk Sygehus 01-12-2012

Kirsten A Rogvi Jur. Juridisk konsulent Rudersdal Kommune 05-11-2012

Thomas Antonsen Scient.pol. AC-fuldmægtig Region Midtjylland, Præhospitalet 01-12-2012

Astrid Riese Scient.soc. specialkonsulent (RUC) Roskilde Universitet (adm) 01-01-2013

Chantal Nielsen Polit. Seniorforsker SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd (u&f) 01-01-2013

Helle Rasmussen Scient.pol. Specialkonsulent Ministeriet for Børn og Undervisning - Departementet 15-08-2012

Steen Olesen Oecon. Projektmedarbejder Region Syddanmark, Sundhed 02-08-2012

Anne Sofie Fogtmann Scient.pol. Områdechef for erhvervsudvikling Københavns Kommune, Teknik- og Miljøforvaltningen 04-02-2013

Louise Brandt Olsen Jur. Juridisk konsulent Allerød Kommune 03-12-2012

Marie Louise Hansen Scient.pol. Kontorchef Energistyrelsen 01-02-2013

Jesper Husmer Vang Jur. Specialkonsulent Datatilsynet 01-01-2013

Anders Bonatto Fisker Scient.soc. Informationsspecialist Det Kongelige Bibliotek, Nationalbibliotek og Københavns Universitetsbibliotek (adm) 01-12-2012

Jakob Johansson Jørgensen Scient.pol. Fuldmægtig Glostrup Kommune 01-11-2012

Bitten Weberg Scient.adm. Økonomisk konsulent Egedal Kommune 01-11-2012

Siggi Brandt Kristoffersen Scient.pol. Afdelingschef Københavns Kommune, Borgerrådgiveren 01-09-2012

Peter Christian Lassen Scient.pol. Økonomichef Københavns Kommune, Kultur- og Fritidsforvaltningen 01-10-2012

Mette Birk-Olsen Oecon. AC-fuldmægtig Region Syddanmark, Odense Universitetshospital 01-12-2012

Kira Lindeskov Scient.pol. Udviklings- og direktionskonsulent Solrød Kommune 19-09-2012

Anne-Sofie Theilgaard Jur. Anklagerfuldmægtig Politikredsens Midt og Vestsjælland 01-02-2013

Thomas Fahrenkrug Scient.pol. Personlig Assistent (KU) Københavns Universitet (adm) 01-12-2012

Freja Ludmilla Fischer-Møller Scient.pol. Økonomisk konsulent Rudersdal Kommune 01-03-2013

Rasmus Hjorth Iversen Scient.pol. Fuldmægtig Finansministeriets Departement 01-01-2013

Mette Haugaard Frederiksen Scient.pol. Afdelingsleder i Borgerservice Svendborg Kommune 01-12-2012

Tej Friis Egefjord Scient.pol. Fuldmægtig Erhvervs- og Vækstministeriets Departement 01-11-2012

Anne Marie Holm Damgaard specialkonsulent (DTU) Danmarks Tekniske Universitet (adm) 03-12-2012

Mikkel Schlægelberger Samf.bas. Fuldmægtig Rigsrevisionen 28-11-2012

Anders Rosendal Fuldmægtig Københavns Kommune, Teknik- og Miljøforvaltningen 01-12-2012

Anne Marie Mathiasen Merc. Projektleder Københavns Erhvervsakademi (adm) 01-08-2012

Larisa Nikole Versal Oecon. Fuldmægtig Ministeriet for Børn og Undervisning - Departementet 01-12-2012

Carsten Hering Nielsen Oecon. Projektkonsulent (AU) Aarhus Universitet (adm) 26-11-2012

Rikke Bruun Merc. Udviklingskonsulent Glostrup Kommune 01-01-2013

Henriette Lynderup Soc. Konsulent Københavns Kommune, Kultur- og Fritidsforvaltningen 01-01-2013

Michael Herborn Jur. Ph.d. stipendiat (SDU) Syddansk Universitet (u&f) 15-11-2012

Salla Tuulikki Lutz HD i Organisation Post Doc (SDU) Syddansk Universitet (u&f) 01-11-2012

Johanne Helboe Nielsen Scient.pol. Udviklingskonsulent Silkeborg Kommune 01-02-2013

Morten Christensen Scient.adm. Projektleder Dragør Kommune 01-01-2013

Nadia Flyvholm Mortensen Scient.pol. Fuldmægtig (DTU) Danmarks Tekniske Universitet (adm) 02-01-2013

Hanne Damsholt Leder af IT- og Digitaliseringsafdelingen Halsnæs Kommune 29-11-2012

Per Palving Larsen Digitaliseringskonsulent Frederikssund Kommune 06-08-2012

Tine Schinnerup H. Petersen Scient.san.publ Fuldmægtig Roskilde kommune 01-01-13

Sanne Fandrup Fuldmægtig Beskæftigelsesregion Hovedstaden og Sjælland 01-10-2012

Mette Lindstrøm Cand.scient.pol. Projektleder Væksthus Hovedstadsregionen 01-12-2012

Tine Schinnerup Hejberg Petersen Fuldmægtig Roskilde Kommune 01-01-2013

PRIVATE

Andreas Grambye-Jensen Projektkoordinator Rambøll Management Consulting A/S 28-11-2012

Anne Franciska Højberg Unger Soc. Management Assistent LBI Denmark A/S 15-08-2012

Riska Mirzalina Category Manager Trustpilot ApS 03-12-2012

Anne Aagaard Søndergaard Soc. HR Konsulent Dansk Sygeplejeråd 01-09-2012

Malene Rostock Grønlund Merc. Brand Manager Trademad Cosmetics 22-10-2012

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

Niels Juel Ahlefeldt Hansen HD i Afsætningsøkonomi / Udenrigshandel Regional Procurement Manager, Transport & Logistics Nordic Region DS Smith Packaging Denmark A/S 05-11-2012

Jørgen Winther Merc. Konsulent Sparekassen Kronjylland 26-11-2012

Jesper Dalsgaard Merc.int. Graduate Difko Administration A/S 03-12-2012

Tobias Lehmann Merc. Purchasing- & Marketing Coordinator Dansk Supermarked A/S 26-11-2012

Nicholas Henrik Ørum Keller Jur. Advokatfuldmægtig Kromann Reumert 03-09-2012

Karen Holck Bækgaard Scient.pol. Markedsanalytiker Skandinavisk Motor Co. A/S 24-10-2012

Mikkel Due Skov Jur. Advokatfuldmægtig LIND Advokataktieselskab 01-11-2012

Kenneth Thomsen Merc. Forretningspecialist KMD A/S - Ålborg 01-10-2012

Samo Jacob Nielsen Scient.adm. Konsulent Channel Research Belgium Sprl 20-11-2012

Rikke Overgaard IT Manager KPMG C. Jespersen Statsautoriseret Revisionsinteressentskab 01-01-2013

Torben D. Jung Scient.pol. Direktør Jung Advice 03-09-2012

Henriette Lassen Merc.-jur. Jurist Dataproc A/S 01-12-2012

Jeanette Holm Frøsig Jur. Advokat Bech-Bruun Advokatfirma 02-11-2012

Daniel Galliano Dalgaard Merc. Controller Radiometer Medical ApS 01-12-2012

Christian Lang Petersen Oecon. DTV Analyst Arla Foods a.m.b.a 17-12-2012

Samantha Hoffmann Scient.soc. Projektmedarbejder Boligselskabernes Landsforening 09-07-2013

Nikolaj Kirkeby Merc. Marketingkonsulent KPMG 15-01-2013

Anne-Mette Scheibel Scient.adm. Konsulent Resonans 01-02-2013

Marianne Thejl Jespersen Scient.pol. Uddannelsesambassadør Dansk Erhverv 01-09-2012

Andreas Østergaard Poulsen Scient.pol. Manager BDO Kommunernes Revision, Godkendt Revisionsaktieselskab 01-10-2012

Kristian Sloth Scient.pol. Direktør Bestsellerfonden 15-09-2012

Thomas Hjort Lykke Jur. Seniorjurist Nordea Liv & Pension, Livsforsikringsselskab A/S 03-12-2012

Daniel Erik Moustgaard Polit. Consultant PA Consulting Group A/S 01-01-2013

Monica Damsted Thygesen Oecon. Konsulent ProStruktur ApS 22-08-2012

Claus Borum Poulsen IT PMO Coordinator GN Resound A/S 09-11-2012

Hans Flensted-Jensen Jur. Nordic Legal Counsel Dell A/S 01-11-2012

Karen Margrethe Plenge Scient.soc. Konsulent DM (Dansk Magisterforening) 01-09-2012

Gedske Marie Bruun Messell Scient.soc. Manager Action Aid Danmark 01-12-2012

Dorte Andersen Lomholt Jur. Kontorchef Realkreditrådet 01-12-2012

Trine Pertou Mach Scient.pol. seniorkonsulent Nordic Innovation 15-11-2012

Jens Kristian Sommer Scient.pol. PR- og kommunikationschef Pluss Leadership A/S 01-01-2013

Marianne Larsen Jur. Chefrådgiver Gymnasieskolernes Rektorforening 01-12-2012

Nina Bjørner Scient.adm. Controller HK / Danmark 01-12-2012

Inger Frederiksen Jur. Forvaltningskonsulent DAB 01-12-2012

Christian Voigt Lund Oecon. Chefkonsulent Muusmann A/S 01-12-2012

Helle Pia Thiele Polit. Partner BDO Kommunernes Revision, Godkendt Revisionsaktieselskab 01-10-2012

Thorbjørn Nielsen Jur. Jurist-lingvist EU-Domstolen Luxembourg 01/08/12

Peter Lehmann Weng Techn.soc. Konsulent Finansforbundet 01-12-2012

Bettina Maj Abramowitz Rothe Jur. Personalechef Dansk Flygtningehjælp 01-11-2012

Andreas Lysgaard Legal Counsel Københavns Lufthavne 01/10/12

Mette Kriegel Skovrup Jur. Chefkonsulent Foreningen af Speciallæger 01-12-2012

Andreas Lysgaard Cand.jur. Lagal Counsel Københavns Lufthavne A/S 01-10-2012

PRIVATE/HALVOFF. INST.

Anja Dalgaard Polit. Senior Økonom Metroselskabet I/S 01-10-2012

Thomas Young Hwan Westring Jensen Samf.bas. Projektleder I/S Vestforbrænding 04-09-2012

Ulla Visbech Master Chefkonsulent Center for Offentlig Kompetenceudvikling (adm) 06-11-2012



Af Mads Matzon / Foto af Michael Daugaard

Forretningsudvikler i Rigspolitiet

Cand.polit. Aykut Fahri Kilic er startet i Rigspolitiets Flåde- og Materielstyring som forretningskonsulent. Han skal sørge for, at borgerne får mest muligt ud af politiet for deres skattekroner.

Hvad er Rigspolitiet?

”Det er den øverste myndighed i dansk politi. Rigspolitiet fører blandt andet tilsyn med politikredsene og deres tilrettelæggelse af politiets arbejde.”

Hvad går dit nye job ud på?

”Jeg er forretningskonsulent i Center for Flåde- og Materielstyring, der står for overordnet styring af politiets flåde af køretøjer, samt projekter relateret til køretøjer og andet materiel. Jeg skal blandt andet udarbejde analyser og business cases. Og så skal jeg se, hvor vi kan optimere og udvikle centret og Rigspolitiet generelt. Desuden skal jeg sidde med økonomistyring og ledelsesrapportering.”

Hvad laver du mere konkret?

”Lige nu er vi i gang med årsafslutningen. Så jeg sidder med årsregnskabet for 2012 og budgettet for 2013. Men ellers vil der løbende komme projekter, der kan bidrage til en positiv udvikling af dansk

politi. Vi skal også løbende kigge på, hvordan skatteyderne får mere ud af politiet.”

Hvilket job kommer du fra?

”Jeg har arbejdet fem år i Royal Arctic Line. Et grønlandsk rederi med hovedsæde i Nuuk. Først arbejdede jeg i Grønland, og de seneste tre år var jeg analytiker/forretningsudvikler i Aalborg.”

Får du en politiuniform?

”Nej.”

Heller ikke hvis du spørger om det?

”Jeg kan prøve at spørge. Jeg kunne da godt tænke mig én.”

Gælder der særlige forhold, når man arbejder i politiet?

”Du og dine nærmeste skal sikkerhedsgodkendes, når du får et job herinde. Derudover har vi sikrede computere, så der er mange steder på nettet, hvor vi ikke

kan komme ind. Desuden har vi en sikkerhedsbrik, som vi bruger, når vi skal ind ad hoveddøren. Så der er ekstra fokus på sikkerheden, men det skal der absolut også være.”

Hvordan ser det ud for dig om et år?

”Jeg vil gerne udvikle mig og lære mere og selvfølgelig bruge de kompetencer, jeg har opnået. Vigtigst er det, at jeg bidrager til at løfte centret og dermed Rigspolitiet. På den måde håber jeg, at jeg måske kan få noget personaleansvar på sigt. Jeg vil gerne have personaleansvar og en ledertitel, så jeg kan blive en succesfuld leder.”

Hvorfor vil du det?

”For mig handler det om at få forretningsindsigt og forstå de menneskelige ressourcer. Når jeg kan få disse til at spille sammen, vil jeg føle mig klar til at skabe endnu bedre resultater. Jeg interesserer mig desuden også for at skabe en god atmosfære i et team.” ■

Bliv bedre til at forhandle løn

Djøf holder gratis kurser i lønforhandling for privatansatte medlemmer over hele landet. Cand.jur. Kirsten Surlykke var med, sidst der var kursus i Aarhus.

Af Christine Theisen / Foto: Jesper Dall

Hvad fik du med hjem fra kurset?

"Flere ting. Blandt andet blev jeg skarpere på mekanismerne i lønforhandlinger. Jeg fik med, at taktikken skal ligge mere i hverdagen, fordi det ikke kun er til lønsamtalen, det gælder. Og at man skal være mere bevidst om løbende at gøre opmærksom på, hvad man er god til, og hvilke resultater man når."

Underviseren gjorde meget ud af at fortælle, hvor vigtig lønforhandlingen ved ansættelsen er. Og at man er nødt til at beslutte sig for at være tro mod sit lønkrav, fordi det er så svært at rette op på senere hen. Det er jo helt rigtigt. Særligt i disse tider kan man være så forhippet på at få et job, at det kan være svært at holde fast i, hvad man er værd."

Er der noget, du vil gøre anderledes fremover?

"Der var en god pointe om, at man kan parke elementer i en forhandling, hvis man ikke kan nå til enighed, og så bringe noget andet på banen i stedet. Det vil jeg helt klart være mere opmærksom på, så jeg ikke kommer til at lukke en forhandling ned for tidligt."

Det betyder også, at jeg skal være klædt på til at kunne trække andet end kroner og øre ind i lønforhandlingen – og gøre mig klart, hvad der betyder noget for mig. Jeg har fået redskaber til at komme ud over ubehaget ved en lønsamtale og er bestemt bedre rustet til min næste forhandling."

Hvad fik du ud af at være sammen med de andre deltagere?

"Vi var en meget blandet gruppe medarbejdere fra den private sektor. Det gav et indtryk af, at vi har meget forskellige vilkår, når det gælder lønforhandlinger. Undervejs var der indlagt en del rollespil, hvor vi kunne afprøve forhandlingsteknik og argumenter på hinanden. Det var en god måde at øve sig på. Der blev grinet meget, så stemningen var opløftet, da vi gik derfra."

Giv dig selv et løntjek

Med værktøjet 'Tjek din løn' får du en pejling på lønniveauet i forskellige brancher. Log ind på djoef.dk/loentjek.



Kursus i lønforhandling

Lær at forhandle løn på et af forårets gratis kurser.

11. marts: København

25. marts: Aarhus

3. april: København

15. april: Middelfart

– alle dage fra kl. 17 til 21.

Du kan tilmelde dig lønforhandlingskurserne på djoef.dk/arrangementer.

ARRANGEMENTER



Få råd til din økonomi mens du er ledig – samarbejde med Lån og Spar Bank

Økonomisk rådgivning til ledige eller dig, der er tæt på at falde ud af dagpengesystemet.

Djøf har i samarbejde med Lån og Spar Bank lavet 4 arrangementer i henholdsvis København, Aarhus, Aalborg og Odense, hvor ledige medlemmer, kan komme og få økonomisk rådgivning.

I løbet af workshoppen vil Lån og Spar komme ind på råd omkring:

- Rådgivning om lån, hvilke muligheder findes for at udskyde afdrag?
- Pensionsopsparing, hvilke muligheder er der for udbetaling i udløbet, og hvad bliver konsekvenserne heraf?
- Skattemæssige forhold, er min forskudsopgørelse korrekt, så jeg månedligt modtager det korrekte nettobeløb og ikke løber ind i overraskelser?

Du kan læse mere om arrangementerne på djoef.dk/arrangementer

Tid og sted: Aalborg, 23. januar og Odense den 30. januar

Forsikringssvindler

Djøfs Branchenetværk Finans sætter fokus på forsikringssvindler i Danmark og forsikringsselskabernes arbejde med at bekæmpe og opklare den. Oplæggene vil blandt andet komme omkring udviklingen i branchen, hvor langt selskaberne må gå, og hvordan fremtiden ser ud.

Kom og hør afdelingschef for skadeinspektørerne i Alm. Brand Brian Egested og advokat Jesper Ravn fra Advokatfirmaet Erritzøe.

Tid og sted: 24. januar 2013 kl. 17-20, København

SKAT – mål og midler

Otto Brøns-Petersen, chefrådgiver vedr. skatte- og samfundsanalyser mv. i det nye departement i Skatteministeriet, samt Peder Andersen, professor ved Københavns Universitet og medlem af Skattekommissionen, drøfter den seneste skattereform – og den næste. Otto Brøns-Petersen vil fortælle om de politiske mål med sommerens skattereform og de skattepolitiske midler, der er taget i anvendelse for at nå målene. Peder Andersen vil kommentere Otto Brøns-Petersens oplæg, herunder sætte fokus på fordelingsmæssige aspekter, samt diskutere, hvad kommende skattereformer eller -justeringer især bør være rettet mod.

Tid og sted: 28. januar 2013 kl. 17-20, København

Hvidvask og terrorfinansiering

Djøfs Branchenetværk Finans sætter fokus på hvidvask med oplæg fra PET, Statsadvokaten for Særlig Økonomisk Kriminalitet og Finanstilsynet. Hør blandt andet tidligere operativchef for PET Hans Jørgen Bonnichsen fortælle om terror, og hvad pengene bruges til. Kom og få en anden vinkel på hvidvask – kort sagt: Kom bag om den traditionelle regelbaserede gennemgang.

Tid og sted: 30. januar 2013 kl. 17-20, København

Sådan udlever du drømmen som iværksætter

På dette arrangement går vi tæt på tre selvstændige djøfere. De fortæller deres historie: Hvad fik dem til at blive selvstændige? Hvilke udfordringer mødte de undervejs? Hvordan er det gået? Og hvilket råd vil de give til andre djøfere, der måske overvejer at blive selvstændige? Indlæggene afsluttes med en debat.

Tid og sted: 5. februar 2013 kl. 17-19, Ringsted

DJØF INFORMERER

OK13 – viden er indflydelse

Der er mange veje til viden. En af dem er at få den relevante viden direkte i din mailboks. Det får du med OK13-nyhedsmail, når du er ansat i den offentlige sektor.

Men du får også indflydelse. For ved OK13 vil urafstemningen for Overenskomstforeningens medlemmer foregå elektronisk. Dvs. du får afstemningsmaterialet direkte i din mailboks, og du stemmer elektronisk.

Det kræver, at vi har din mailadresse – tjek, om vi har den korrekte, på www.djoef.dk/mitdjoef, eller smid en mail til dgn@djoef.dk med din mailadresse.



Repræsentantskabsmøder og Djøf Forum den 14. marts 2013

Djøf afholder repræsentantskabsmøder for Djøf og alle delforeninger torsdag den 14. marts 2013 i DGI-byen. Alle repræsentanter i delforeningerne er også repræsentanter i Djøfs repræsentantskab og skal derfor deltage i to møder.

Tidspunkterne for repræsentantskabsmøderne er følgende:

Djøfs repræsentantskab kl. 13.30

Delforeningernes repræsentantskabsmøder:

Djøf Privat	kl. 10.00
Djøf Studerende	kl. 9.00
FAAF	kl. 11.30
Offentlige chefer	kl. 10.00
Overenskomstforeningen	kl. 10.00
Pensionistforeningen	kl. 11.00

Alle medlemmer er velkomne til at overvære mødet i deres egen delforening og i Djøfs repræsentantskab.

Efter repræsentantskabsmøderne afholdes Djøf Forum i Øksnehallen. Djøf Forum starter kl. 16.30.

Du kan finde flere oplysninger om repræsentantskabsmøderne og Djøf Forum på www.djoef.dk, hvor det også vil være muligt at tilmelde sig arrangementerne. På gensyn den 14. marts 2013.

KARRIERE & KOMPETENCE

Gratis karriereworkshops

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

- 28. januar – **Kompetenceafklaring og personlig branding**, København, kl. 10-15
- 28. januar – **Bliv ven med de sociale medier**, Aalborg, kl. 17-20
- 30. januar – **Kompetenceafklaring og personlig branding**, Aarhus, kl. 17-20
- 6. februar – **Effektiv jobsøgning**, Aarhus, kl. 10-15
- 6. februar – **Effektiv jobsøgning**, København, kl. 10-15
- 7. februar – **Din karriere – din fremtid**, København, kl. 17-20



Intromøde i netværk for ledere i Djøf

Brug to timer, og bliv klar til et ledernetværk. På mødet præsenterer vi mulighederne for at deltage i ledernetværk i Djøf-regi og nogle af de konkrete arbejdsmetoder og koncepter, vi bruger. Du bliver introduceret til, hvordan du kan arbejde og udvikle dig som leder i et netværk i Djøf. Du møder andre ledere, og du får mulighed for at netværke på mødet.

Tid og sted: 5. februar 2013 kl. 8.30-10.30, København

Nye 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 **controllere**, øst, 27. februar
- Netværk for **young professionals** – djøfere i første job, vest, 11. marts
- Netværk for **djøfere på jobjagt**, øst, 6. marts
- Netværk for **kommunikationskonsulenter**, øst, 15. marts
- Netværk for **marketingkonsulenter**, øst, 18. marts



Månedens bogtilbud i januar:

Lederskabsreformationen

Kampen for et demokratisk samfund som modspil til det globale imperium

af Preben Melander

Bogen opstiller relevante pejlemærker for en tværkulturel bevægelse omkring den offentlige sektors grundlæggende ledelsesproblemer. Denne offentlige debat udgør bogens centrale fokus og gøres nærværende gennem en høring blandt knap 70 markante meningsdannere om deres syn på samfundets udfordringer, den offentlige sektors rolle samt behovet for forandringer på ledelsesfeltet



1. udgave 2012
368 sider, indbundet
Pris i januar kr. 300,-
Normalpris kr. 475,-



Hjælper vi?

En introduktion til evaluering af udviklingsbistand

af Ole Winckler Andersen,
Eva Broegaard & Jens Kovsted

Bogen giver ikke blot en introduktion til evalueringsmetoder og til den metodeudvikling, der har fundet sted, men peger desuden på, hvordan en række ændringer i den måde, der gives udviklingsbistand på, påvirker mulighederne for at gennemføre evalueringer. Udgivelsen er bind 4 i serien "Studier i global politik og sikkerhed".



1. udgave 2012
224 sider, hæftet
Kr. 345,-
Medlemspris kr. 276,-



Træk af kolonistrafferetten i komparativ belysning

af Vagn Greve

Strafferetten i Europa og i kolonierne var på mange måder forskellige. Denne bog beskriver udviklingen i kolonierne. For Danmarks vedkommende lægges hovedvægten på Vestindien og Grønland. Undervejs bliver læseren forsynet med mange eksempler, der illustrer den enten brutale eller den ikke-eksisterende kolonistrafferet.



1. udgave 2012
160 sider, hæftet
Kr. 250,-
Medlemspris kr. 200,-



Dansk fondsledelse

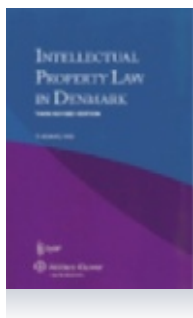
Erfaringsbaserede oplæg til debat

Anker Brink Lund (red.)

Bogen beskriver kort og præcist fonde i Danmark – lige fra etablering af en fond over relevant lovgivning for eksisterende fonde samt fondenes fremtidsudsigter. "Dansk fondsledelse" er skrevet af 4 eksperter, der alle er eller har været involveret i aktiv fondsledelse; Finn Junge-Jensen, Hans Egmont-Petersen, Lennart Lynge Andersen og Anker Brink Lund.



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



Intellectual Property Law in Denmark

af Thomas Friis

Denne bog belyser intellektuel ejendomsret i Danmark med fokus på beskyttelsen af ophavsrettigheder, patenter, varemærke, varebetegnelser, forretningshemmeligheder og fortrolige oplysninger, brugsmodeller, industrielt design og chips. Udgivelsen er en del af serien "Law in Denmark".



3. udgave 2012
232 sider, hæftet
Kr. 600,-
Medlemspris kr. 480,-



Excellens i advokatbranchen

Personlige virkemidler til succes

af Erik Bagger
& Christina Hjortshøj

Baseret på dybdegående interviews med mange af advokatbranchens toneangivende partnere giver bogen et detaljeret indblik i, hvad der skal til for at lykkes i branchen. Gennem illustrative cases og konkrete værktøjer får advokaten vejledning til at arbejde med sin egen personlige kompetenceudvikling i rollen som advokat. Lige som, at ledere og HR-konsulenter får inspiration til at hæve kompetenceniveauet på advokatkontoret.



1. udgave 2012
260 sider, hæftet
Kr. 450,-
Medlemspris kr. 360,-



Einführung in das deutsche Recht und die deutsche Rechtssprache

af Gisela Funk-Baker
& Heike Simon

Denne bog omhandler både det tyske retssystem og det fagsprog, der knytter sig til området. Læseren får således en indføring i tysk ret og relevante juridiske fagudtryk i en og samme bog. Bogen er forsynet med praktiske øvelser og ordopslag fordelt på fransk og engelsk. Denne udgave indeholder i forhold til tidligere udgaver et kapitel om EU-ret og internationalt privatret.



5. udgave 2012
330 sider, hæftet
Kr. 375,-
Medlemspris kr. 300,-



Beskæftiger du dig med ledelse?

Så kom til debattmøde med fokus på udfordringen af strukturer og vaner, der ofte begrænser organisationers refleksion:

"Eksperimentarier og Laboratorier til at mobilisere ledelsesmæssig fornyelse – Erfaringer fra praksis"

Praktiske oplysninger:
Tid: Mandag d. 28. januar 2013, kl. 16.30 - 19.30
Sted: Copenhagen Business School, Frederiksberg
Pris: Kr. 500,- pr. deltager (inkl. moms)
Djøl-medlemmer kr. 375,- pr. deltager (inkl. moms)
Tilmelding: Skriv til Djøl Forlag på forlag@djolf.dk (senest d. 24.1.13)



Læs mere om arrangementet på: www.djolf-forlag.dk/sites/download/eksperimentarier_og_laboratorier.pdf

LÆS MERE OG BESTIL ONLINE PÅ WWW.DJOEF-FORLAG.DK

Djøl Forlag • Gothersgade 137 • 1123 København K • forlag@djolf.dk • www.djolf-forlag.dk

Djøfs kurser og uddannelser



Forvaltningskonferencen 2013

Djøfs Forvaltningskonference har 20-årsjubilæum. 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 djof.dk/forvaltning.

Tid og sted: 7. februar 2013, København

Præstationslederen

Hvordan får du det bedste ud af de mennesker, du er sat i spidsen for? Hvordan flytter du opmærksomheden fra arbejdstid til præstationstid? På dette kursus lærer du at hjælpe hver enkelt medarbejder med at udfolde sit talent til gavn for organisationen.

Tid og sted: 12.-14. marts 2013, København



Ledelse efter nedskæringer

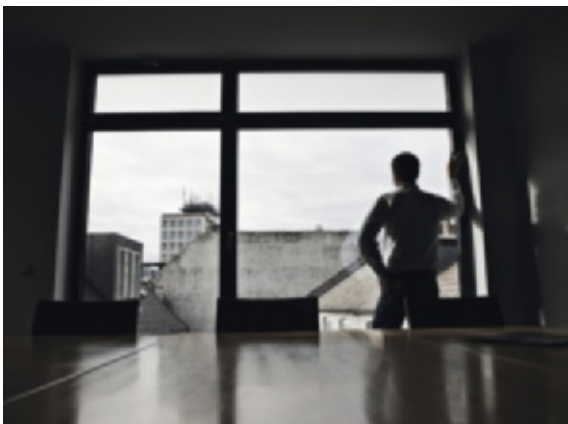
Kurset sætter fokus på de mange opgaver, som lederen må stå i spidsen for, når budgettet nedjusteres, og personaleressourcerne tilpasses. Kurset tager udgangspunkt i, at ledelsesopgaven både består af at lede etableringen af et nyt og trygt arbejdsmiljø og skabe en effektiv og vel-fungerende produktion igen.

Tid og sted: Opstart 12. marts 2013, København

Professionel performer I

Få gennemslagskraft, og opnå en god balance mellem indhold og form, når du formidler et budskab. På kurset får du konkrete værktøjer, der sikrer, at dit budskab trænger effektivt igennem.

Tid og sted: Modul 1 opstart 13. marts 2013, København



Arbejdsrelateret stress

Vi sætter fokus på de juridiske og arbejdsmiljømæssige problemstillinger, der skal håndteres i relation til stress på arbejdspladsen, så du ved, hvordan du skal gribe problemstillingerne an, såvel før og under som efter at arbejdsrelateret stress opstår.

Tid og sted: 13. marts 2013, København

Praktisk kommunalret

Ved brug af cases og praktiske eksempler fra hverdagen giver kurset i praktisk kommunalret den enkelte deltager et relevant og opdateret indblik i de regler, der præger dagligdagen i de kommunale forvaltninger.

Tid og sted: 19. marts 2013, København

djøf jobunivers

FSR - danske revisorer 7

Favrskov Kommune 11

Justitsministeriet 15

find dit nye job her



AdvoJob

Jobbørs for advokatbranchen



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

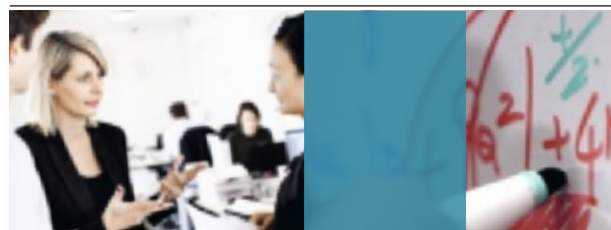
Partner
Advokat
Advokatfuldmægtig
Sekretær
Administration
Bogholderi
IT-medarbejder
Piccolo / piccoline
Vikar
Domstolene

DANSKE
ADVOKATER

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

DAMVAD

COPENHAGEN . OSLO . TROMSØ



DAMVAD er en virksomhed i vækst
med internationalt perspektiv.

- derfor søger vi dygtig seniorøkonom og
analysestærke konsulenter.

Læs mere på damvad.com/careers



Konsulent til nøglerolle – Økonomi Hospitalsenheden Horsens

Hospitalsenheden Horsens søger en ny kollega, der har erfaring med aktivitets- og kapacitetsplanlægning. Du vil indgå i et stærkt team i hospitalets Økonomi- og Planafdeling, og komme til at spille en central rolle i udvikling, planlægning og styring af hospitalet, i en tæt dialog med Hospitalsledelsen, de kliniske afdelingsledelser og administrationens ledergruppe.

Læs hele stillingsopslaget på www.hospitalsenheden-horsens.dk/job

et arbejde med hjerne og hjerte

midtjob
.dk



AC-medarbejdere til Politisk Sekretariat

Beskæftigelsesministeriets departement søger to akademiske medarbejdere (fuldmægtig eller konsulent) til et nyt, tværgående team i Politisk Sekretariat.

Her vil du komme til at

- Betjene ministeren i forhold til regeringsarbejdet i regeringens økonomiudvalg, koordinationsudvalg og diverse ministerudvalg
- Arbejde med temaer og politikudvikling, der har en bred, tværgående karakter inden for ministerområdet
- Arbejde med politiske temaer, der rækker ud over ministerområdet

Du kan se hele jobopslaget på bm.dk/da/ministeriet/job i ministeriet.aspx.

Ansøgningsfrist er tirsdag den 22. januar 2013.

...læs mere på bm.dk

kraka

Danmarks uafhængige tænketank

Sekretariatschef, økonomer og studenter til Finanskrisekommissionen

Kraka har nedsat Finanskrisekommissionen, der skal analysere årsagerne til finanskrisen og pege på fremadrettede løsninger. I spidsen for kommissionen står de to tidligere overvismænd Torben M. Andersen og Peter Birch Sørensen sammen med Kraka.

Vi søger nu en sekretariatschef, et antal økonomer samt studenter til kommissionen og til Kraka. En ansættelse kræver et højt fagligt niveau.

Vi tilbyder til gengæld udfordrende opgaver i et uformelt, humørfyldt og udadvendt fagligt miljø.

Sekretariatschefen

Vi forventer en leder, der - ud over at kunne fungere som et fagligt fyrtårn - også kan styre skibet i sikker havn. Vi lægger vægt på, at sekretariatschefen har en motiverende ledelsestil.

Økonomer

Vi søger såvel unge som erfarne økonomer med forskellige faglige profiler

- Økonomer med kendskab til den finansielle sektor
- Økonomer med erfaring med analyser med registerdata
- Økonomer med erfaring med makroøkonomiske analyser gerne på såvel kort som langt sigt

Herudover søger vi studenter med stærke kompetencer inden for samme områder som økonomerne.

Yderligere information

Ansøgningen sendes til Krakas direktion ved Jakob Hald og Peter Mogensen på jah@kraka.org og pem@kraka.org og skal være Kraka i hænde **senest d. 1. februar**. Eventuelle spørgsmål kan rettes til Jakob Hald på 3132 1179. Ansøgninger og henvendelser behandles fortroligt. Læs mere på www.kraka.org



CAREER

HOS OS GÅR BØLGERNE HØJT

Og vores arbejdstempo følger vores hastige vækst. Derfor er vi på udkig efter landets skarpeste fuldmægtige. Hvis du trives godt med høje ambitioner og gerne vil folde dig ud på et lille kontor med store opgaver, så vil vi gerne høre fra dig.

Shipping og international handel er kodeordene hos os. Du arbejder med tvister, kontrakter og transaktioner.

Du skal være god til at navigere i stormvejr, og du får eget ansvar.

Det er hverdag hos os, og det synes vi er en god fuldmægtiguddannelse.

Vi er en enestående samling af jurister. Hierarki bruger vi ikke rigtigt.

Vi arbejder med hele verden – fra Vladivostok til Valparaiso. Og så er vi lønførende.

Læs mere om, hvad vi forventer af dig på www.hafnialaw.com.

Du kan ringe til fuldmægtig **Anders Fournais**, hvis du vil vide mere.

Ansøgninger sendes til recruitment@hafnialaw.com.

www.hafnialaw.com



JORDEMODERFORENINGEN

Jordemoderforeningen søger en konsulent til foreningens sekretariat med opgaver på løn-, ansættelses- og forhandlingsområdet.

Du har en samfundsvidenskabelig uddannelse og erfaring fra et lignende job, og dermed et godt kendskab til såvel individuel som kollektiv ansættelsesret.

Dine arbejdsområder vil blandt andet være:

- Rådgivning af medlemmer og tillidsrepræsentanter om løn- og ansættelsesmæssige forhold
- Lønforhandlinger og sagsbehandling i afskedigelsessager
- Uddannelsen af tillidsrepræsentanter
- Overenskomstforhandlinger og samarbejde med andre organisationer

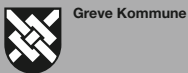
Interesseret?

Har dette fanget din interesse, så kan du læse mere om stillingen på www.jordemoderforeningen.dk/fagligkonsulent. Her finder du meget mere om os og en konkret job- og ansøgersprofil, som det er nødvendigt at have læst inden jobbet søges.

Der er **ansøgningsfrist torsdag d. 24. januar 2013 kl. 12.00** og samtaler den 28. januar 2013.

Stillingen ønskes besat pr. 1. marts 2013.

Jordemoderforeningen varetager de faglige og økonomiske interesser for ca. 2600 jordemødre og jordemoderstuderende og er på mange forskellige måder engageret i sundhed og forebyggelse i forbindelse med graviditet, fødsel og barsel.



Greve Kommune

Analyse-konsulent til Greve Kommune

Har du flair for at arbejde med tal? Har du en skarp analytisk sans? Og er du god til at forklare omverdenen, hvordan tallene hænger sammen? Så er du måske vores nye kollega! Center for Økonomi & It i Greve Kommune søger en dygtig og engageret analysekonsulent til centrets analyseteam.

Læs mere om arbejdsopgaver og personprofil på www.greve.dk. Vi skal modtage din ansøgning senest mandag den 28. januar 2013 kl. 12.00.

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.

DAMVAD
COPENHAGEN . OSLO . TROMSØ



DAMVAD vil sætte dagsorden

- derfor søger vi flere analysestærke kollegaer

Vi vil være Nordens førende samfundsøkonomiske analysemiljø og komme med nye svar på samfunds-mæssige udfordringer. DAMVAD søger derfor ambitiøse og fagligt stærke medarbejdere.

Seniorøkonom

Du er en skarp økonom (cand.polit. eller lignende) og har min. 3-5 års erfaring med samfundsøkonomiske analyser fra et ministerium, konsulenthus eller lignende. Du sætter en ære i høj faglighed og har indgående kendskab til metoder som økonometri, AGL-modeller og/eller Cost Benefit-analyse. Du evner at tage ansvar og lede komplekse analyseprojekter i tæt samarbejde med kollegaer. Endelig har du forretningsans og brænder for at udvikle såvel det metodemæssige grundlag som

Analysestærke konsulenter

indsigter og erfaring med kvantitative samfundsøkonomiske analysemetoder. Herudover skal du have fagindsigt i fx erhvervs-, forsknings-, arbejdsmarkeds- og/eller uddannelsespolitik og stor indsigt i erhvervspolitiske virkemidler. Du er klar til at tage et stort ansvar, har gode samarbejdsevner og har mod på projektledelse.

Vi tilbyder et stærkt økonomifagligt miljø i en ung international konsulentvirksomhed i vækst. Du får dygtige, engagerede og fagligt stærke kolleger, et godt socialt miljø og gode rammer i indre København. Stillingerne indebærer store muligheder for faglig og personlig udvikling.

Læs stillingsopslag på damvad.com/careers

Kontakt:

• Martin Brauer på 2818 1041 (vedr. stilling som seniorøkonom) eller
• Kasper Lindgaard på 2257 2159 (vedr. stillinger som analysestærke konsulenter).
Send din ansøgning med cv og eksamensbevis til job@damvad.dk

Ansøgningsfrist 31. januar 2013

damvad.com

DAMVAD er en privat og uafhængig analysevirksomhed med 40 medarbejdere i København, Oslo og Tromsø. Vi gennemfører avancerede analyser med udgangspunkt i økonometriske og kvalitative analyser for myndigheder, interesseorganisationer og internationale virksomheder i Nordeuropa. Vi benytter forskningsbaserede metoder og omsætter evidensbaseret analyse til værdi, der giver grundlag for succesfuld implementering af initiativer og idéer. DAMVAD er kåret som Gazellevirksomhed i 2011 og 2012 og har vundet Konsulentprisen i Dansk Management Råd. Vores ambition er at blive Nordens førende samfundsøkonomiske analysemiljø.

∞
Sønderborg



ER DU DANMARKS MEST TALENTFULDE ØKONOMICHEF? SÅ KOM TIL SØNDERBORG KOMMUNE

"Danmarks mest talentfulde økonomichef". Er det ikke fuldstændigt urealistisk at forestille sig, at man kan få et af Danmarks helt store ledelsestalenter til Sønderborg?

Nej, det synes vi ikke at det er. Vi vil nemlig gerne signalere, at vi tror på dit talent. Det betyder, at du i Sønderborg kan få en ledelsesplatform, du kun kan drømme om i en af landets andre store kommuner.

Og så kunne vi nævne den veldrevne organisation, man skal ind og præge og det, at du kommer til at sidde med i direktionsmøderne og deltager i økonomiudvalgsmøderne.

For ikke at forglemme de gode jobmuligheder, der er i området for den veluddannede familie og de nye muligheder, motorvejen til Sønderborg har åbnet.

Kravene til dig? Først og fremmest niveau og potentiale. Du skal have det der ekstra, der udfordrer os, formodentligt med afsæt i en akademisk uddannelse. At du så måske mangler noget erfaring, og at du ikke ved "alt om alt" – det lever vi fint med. Du har gode kræfter til at hjælpe dig med opgaven med en stor samlet viden om den organisation, du skal ind i.

Du vil få 4 afdelinger under dig, men dit faglige udgangspunkt retter sig formodentligt imod økonomiområdet. At du derudover har en interesse for it-området og har lyst til at gå ind i dette udviklingsfelt på "kvalificeret lægmandsniveau", vil være en fordel for dig.

Stillingen aflønnes – efter forhandling – på et niveau omkring 800.000 kr. eksklusiv pension.

Yderligere oplysninger

Læs den uddybende job- og persomprofil på www.lundgaard-konsulenterne.dk. Har du herefter spørgsmål er du velkommen til at kontakte direktør Jakob Lundgaard på tlf. 4033 2414 eller kommunaldirektør Søren Bonde Hansen på tlf. 2790 7070.

Ansøgning

Ansøg via det elektroniske stillingsmodul på www.lundgaard-konsulenterne.dk (under den konkrete stilling) inden den 30. januar kl. 8.00.

Region Hovedstaden Koncern Økonomi – Indkøb

AKUTJOB

Udbudsjurist/ Indkøbskonsulent

Indkøbsafdelingen i Region Hovedstaden søger Udbudsjurist / Indkøbskonsulent til snarlig besættelse. Vi har ca. 100 udbudsforretninger årligt og et indkøbspotentiale på ca. 8 – 10 milliarder indenfor forbrugsvarer, udstyr og tjenesteydelser til Regionens hospitaler og andre virksomheder.

Vi søger en erfaren cand. jur. eller cand. merc. jur. med minimum to års erfaring indenfor EU-udbudsområdet. Stillingen indeholder både juridiske rådgivningsopgaver, ca. 1/3 af tiden og gennemførelse af udbud.

Vi tilbyder et spændende job med et godt fagligt miljø – med 23 Indkøbskonsulenter og en udbudsjurist - præget af kommercielle og juridiske problemstillinger og med mulighed for at præge udmøntningen af den til enhver tid gældende lovgivning inden for indkøbsområdet.

Se hele stillingsopslaget på Region Hovedstadens hjemmeside. www.regionh.dk under job.



EKSTERN LEKTOR

I OBLIGATIONSRET (SOLIDARISKE SKYLDFORHOLD) - 554778

Ved Juridisk Institut, Aarhus Universitet, er en stilling som ekstern lektor i Obligationsret ledig til besættelse pr. 1. marts 2013.

Læs hele stillingsopslaget og søg online på www.sam.au.dk/aktuelt/ledige-stillinger

Ansøgningsfrist: 4. februar 2013



Aarhus Universitet tilbyder et inspirerende uddannelses- og forskningsmiljø for 40.000 studerende og 11.000 medarbejdere, der sikrer resultater af høj international standard. Den budgetterede omsætning i 2012 udgør 6.2 mia. kr. Universitetets strategi og udviklingskontrakt kan ses på www.au.dk



Ny organisation og ny sekretariatschef - dig måske?

Vi har ændret vores forvaltningsstruktur, og direktionen er flyttet fysisk sammen. Vi har derfor etableret et helt nyt Borgmesterkontor for at styrke den samlede opgaveløsning i relation til kommunalbestyrelsen og direktionen.

Nu mangler vi blot en dynamisk sekretariatschef til at stå i spidsen for Borgmesterkontoret.

Du kan se hele stillingsannoncen på www.job.hvidovre.dk, hvor du også finder en job- og personprofil.

Ansøgningsfrist: 30. januar 2013, kl. 12.00.



DANSKE
REVISORER

FSR*

EKSPERTER

Til fagligt kraftcenter

Danske revisorer kommer til at spille en nøglerolle i de kommende år i skabelsen af en konkurrencedygtig dansk økonomi. Midlerne vil være troværdig regnskabsinformation som basis for øget tillid mellem virksomheder og myndigheder - og kompetent økonomisk rådgivning af virksomhederne.

Brænder du for at løfte denne udfordring, og har du faglig tyngde til at gøre det på vegne af hele revisionsbranchen?

Derfor opruster FSR – danske revisorer

Som erhvervsorganisation og brancheforening for revisorerne er det vores allervigtigste opgave at styrke revisorerne i nøglerollen som offentlighedens tillidsrepræsentant og foretrukken rådgiver for dansk erhvervsliv. I direkte forlængelse heraf er det afgørende at skabe revisorprodukter, der øger tilliden mellem virksomheder, banker og offentligheden.

I de kommende år stiller vi derfor skarpt på at sikre og synliggøre kvaliteten og værdien af revisors ydelser. Vi vil også udvide arbejdsfeltet for revisorerne med nye erklæringsområder og påvirke revisionspolitikken i retning af færre regler.

Til at realisere målsætningerne har vi behov for at ruste op med en række eksperter, der ikke alene har den rette faglige dygtighed, men også motiveres af at være med til et projekt, der er af endnu større betydning for dansk økonomi.

Er du en af dem, dine kolleger lytter til?

Hvis svaret er ja, så har vi en række spændende og udfordrende stillinger i vores faglige sekretariat til besættelse nu.

For alle stillingerne gælder, at de skal besættes med fageksperter, der nærer et gennemgribende ønske om at stille deres viden og ekspertise til rådighed for medlemmerne og kollegerne i branchen.

Vi søger:

- **Fagkonsulenter**

Erfarne revisorer med dyb viden og solid erfaring fra revisorbranchen til fagligt udvalgsarbejde og rådgivning af SMV-segmentet.

- **Skattekonsulent**

Skatteekspert med særligt interesse for- og ekspertise inden for erhvervsbeskatning

- **Analytiker**

Empirisk stærk analytiker med samfundsindsigt og interesse for erhvervslivet

Læs mere

Klik ind på fsr.dk og læs alt om de ledige stillinger, og gør det snart, da vi gerne vil byde vores nye kolleger velkommen i begyndelsen af 2013.



Innovationskonsulent i Randers Kommune

Har du indgående forståelse for organisationsudvikling og projektledelse? Er du innovativ og forstår at samarbejde på alle niveauer? Kan du skabe nye samspil og fællesskaber - og dermed sætte fart på nye løsninger og innovationsprocesser?

Scan og læs mere om stillingen, eller besøg www.job.randers.dk



Randers Kommune



KØBENHAVNS UNIVERSITET



AC medarbejder (specialkonsulent) til uddannelsesstatistik

Københavns Universitet (KU) styrker indsatsen på det uddannelsesstatistiske område og søger derfor en AC medarbejder (specialkonsulent).

Se stillingsopslaget i fuld længde på jobsiden <http://www.ku.dk/stillinger/tap/> under Fællesadministrationen.

Ansøgningsfrist mandag den 4. februar.

www.ku.dk



Danmarks Rederiforening søger økonom med interesse for erhvervspolitik

Danmarks Rederiforening søger til den erhvervspolitiske afdeling økonom, der er interesseret i at varetage foreningens økonomiske og statistiske arbejde samt deltage i øvrige erhvervspolitiske indsatsområder.

Din profil:

- Du er uddannet cand. polit. el. lign. og har lidt eller nogle få års erfaring fra centraladministrationen, interesseorganisation eller tilsvarende arbejdsplads
- Du har interesse for erhvervslivets position i dansk økonomi
- Du er fagligt dygtig og samtidig interesseret i et bredt arbejdsfelt
- Du kommunikerer enkelt og forståeligt på dansk og engelsk
- Du er positiv og god til at samarbejde med kolleger og eksterne kontakter

Vi tilbyder:

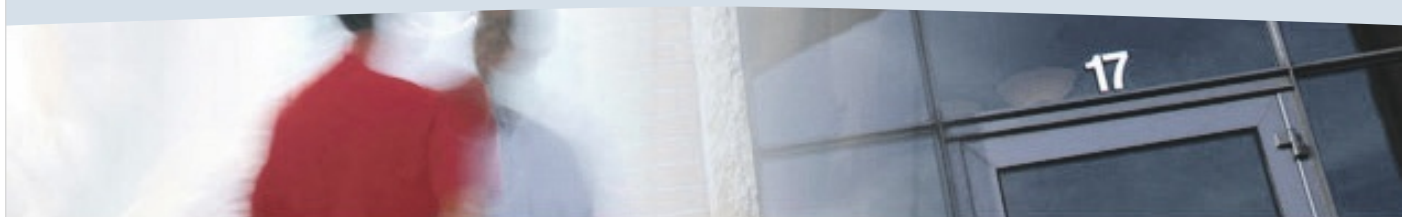
- Mulighed for stor selvstændighed og initiativ
- En interessant arbejdsplads, hvor du er med til at repræsentere Danmarks største eksporterhverv
- Aflønning og ansættelsesvilkår efter aftale

For at høre mere om stillingen kan du kontakte vicedirektør Jan Fritz Hansen på telefon 33 48 92 11.

Send din ansøgning til vicedirektør Jan Fritz Hansen, Danmarks Rederiforening, Amaliegade 33, 1256 København K eller på e-mail job@shipowners.dk

Ansøgningsfrist den 10. februar 2013.

Danmarks Rederiforening er en branche- og arbejdsgiverorganisation for danske rederier og offshore selskaber. Erhvervspolitisk afdeling varetager medlemsrederiernes branchemæssige interesser over for politiske organer og offentlige myndigheder. Afdelingen holder sig ajour og fremfører branchens synspunkter og behov for tiltag inden for områder, der har betydning for medlemmernes virksomhed, herunder international skibsfartspolitik, erhvervspolitik, skatte- og afgiftspolitik, klima- og miljøregulering og sikkerhed til søs.



AC-fuldmægtige med interesse for erhvervspolitik

Vil du være med til at sætte rammerne for dansk erhvervsliv, så tilbyder vi et varieret og udfordrende job i en stor og slagkraftig styrelse med gode udviklingsmuligheder, der har berøring med hele erhvervslivet.

Brænder du for at sikre gode vækstvilkår for dansk erhvervsliv? Så vælg en karriere i Erhvervsstyrelsen.

Styrelsen har en ambitiøs målsætning om at skabe Europas bedste vækstvilkår. Helt konkret arbejder Erhvervsstyrelsen for at gøre det nemt og attraktivt at drive virksomhed i hele Danmark.

Erhvervsstyrelsen står over for flere større opgaver som bl.a. digitaliseringspolitiske tiltag, markedsanalyser af telemarkedet, styrke grøn vækst, videreudvikling af dansk iværksætterpolitik, udvikling af nyt register for udenlandske tjenesteydelser (RUT) og tilskudsadministration, hvor vi har brug for fagligt stærke generalister.

Erhvervsstyrelsen er opdelt i seks afdelinger og søger generalister inden for hver afdeling:

- **Generalister til digitaliseringspolitisk sekretariat**
- **Generalist til markedsanalyser af telemarkedet**
- **Generalist til grøn vækst**
- **Talstærk generalist til videreudvikling af iværksætterpolitikken**
- **Generalister til afdeling for Erhvervsservice**
- **Generalister til tilskudsadministration**

Du kan læse mere om styrelsen og afdelingernes opgaver på www.erhvervsstyrelsen.dk og de fulde stillingsopslag på www.erhvervsstyrelsen.dk/stillingsopslag

Dig

Vi forventer, at du:

- Har en samfundsvidenskabelig uddannelse som f.eks. cand. scient. pol., cand. scient. polit. eller cand. Jur.,
- Kan analysere og produktudvikle nye løsninger, der giver merværdi for danske virksomheder,
- Kan formidle komplekst stof på en præcis og samtidig let forståelig måde,
- Har erfaring fra og trives i politisk miljø,
- Kan arbejde selvstændigt, men samtidigt også er teamplayer,
- Trives i et uformelt miljø, hvor der er højt til loftet.

Ansættelse sker efter overenskomst mellem Finansministeriet og relevant organisation samt mulighed for forhandling af tillæg.

Oplysninger om løn- og ansættelsesvilkår kan fås ved henvendelse til HR-partnere Charlotte Duus Aalling, telefon 4070 0429 eller Heidi Toelbjerg Nielsen, telefon 5096 7617.

Ansøgning

Lyder det som noget for dig? Søg via vores hjemmeside på www.erhvervsstyrelsen.dk/stillingsopslag.

Din ansøgning med CV og eksamenspapirer skal være modtaget **senest den 28. januar 2013**, men send din ansøgning hurtigst muligt, da vi vælger at indkalde til samtaler løbende.

Skriv i din ansøgning, hvilken af de ovenstående stillinger du er interesseret i.

Om Erhvervsstyrelsen

Erhvervsstyrelsen blev oprettet den 1. januar 2012. Styrelsen er en fusion af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen samt dele af Erhvervs- og Byggestyrelsen og It- og Telestyrelsen. Styrelsen har ca. 550 medarbejdere. Erhvervsstyrelsen er en del af Erhvervs- og Vækstministeriet.

Vi ønsker en medarbejdersammensætning, som afspejler det omgivende samfund, derfor opfordrer vi kvinder og mænd uanset alder, religion eller etnisk baggrund til at søge stillingen.

Kan du udvikle HR-indsatsen
for landets største socialforvaltning?



KØBENHAVNS KOMMUNE

CHEF FOR HR

Du sikrer at HR understøtter de overordnede strategiske prioriteringer i organisationen og skal implementere en tillidsreform, styrke sammenhængskraften i organisationen samt udvikle medarbejdernes kompetencer. Desuden skal du stå for særlige indsatsområder som fx lavere sygefravær og medvirke til at gennemføre organisatoriske ændringer.

Du skal derudover opbygge en ny indtægtsdækket konsulentenhed, der skal kunne levere både drifts- og udviklingsydelser til organisationen. Du har dokumenteret ledererfaring og en betydelig indsigt i HR-området og kan fremvise resultater fra udvikling og salg af konsulentytelser.

ANSØGNINGSFRIST SØNDAG DEN 3. FEBRUAR 2013

Læs hele stillingsopslaget på www.kk.dk/job – under arbejdsområde "Ledelse".

Københavns Kommune ser mangfoldighed som en ressource og værdsætter, at medarbejderne hver især bidrager med deres særlige baggrund, personlighed og evner.

KØBENHAVNS
KOMMUNE

www.kk.dk/job



Region Hovedstaden Koncern Regional Udvikling

AKUTJOB

Talstærk AC'er til dynamisk udviklingsafdeling

Koncern Regional Udvikling søger en dygtig AC'er, som skal stå i spidsen for at udvikle afdelingens generelle økonomistyring samt økonomien i over 75 udviklingsprojekter. Du vil få ansvar for at udvikle nye og effektive arbejdsgange, der kan sikre økonomisk overblik og optimal styring af vores mange udviklingsprojekter. Du vil også få ansvar for budgetlægning og økonomifølgning.

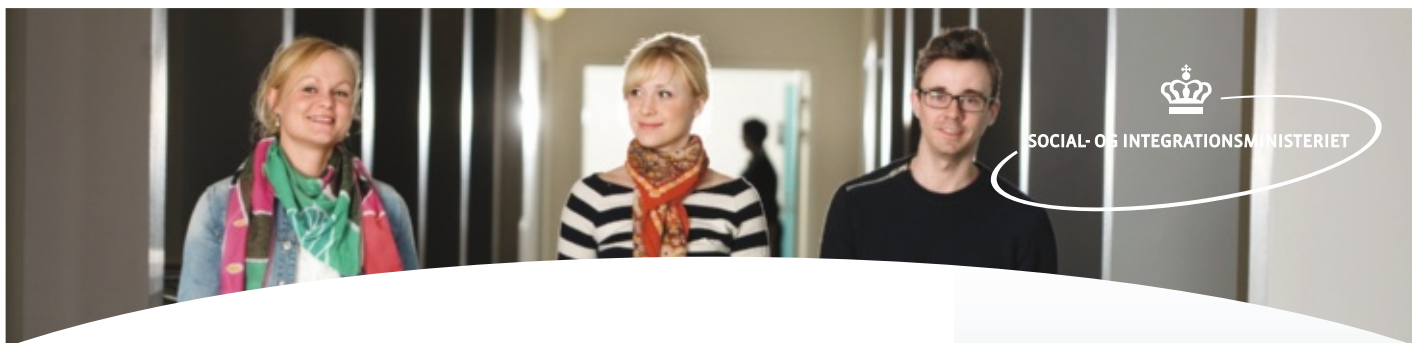
Vi lægger vægt på, at du er initiativrig, udadvendt og har gode samarbejdsevner, da du skal arbejde tæt sammen med afdelingens øvrige medarbejdere.

Vil du vide mere om stillingen, opfordrer vi til, at du kontakter stabsdirektør Joost Nielsen på 3866 5501 eller specialkonsulent Marie Hvid Damberg 3866 5509.

**Vi skal have din ansøgning med CV senest
den 24. januar 2013, kl. 12.00.**

Se det fulde stillingsopslag på www.regionh.dk.

REGION



SOCIAL- OG INTEGRATIONSMINISTERIET

FULDMÆGTIG

I Social- og Integrationsministeriet arbejder vi for at gennemføre og udvikle regeringens politik på social- og integrationsområdet.

Vi er en arbejdsplads med fokus på resultater, faglig udvikling og medarbejdertrivsel. Målet er en velfungerende og attraktiv arbejdsplads for alle medarbejdergrupper.

Lige nu søger vi en fuldmægtig til Kontoret for Børn. Kontorets arbejdsområder omfatter indsatsen over for

udsatte børn og unge og deres familier bl.a. forebyggende foranstaltninger samt anbringelser uden for hjemmet. Du kommer til at arbejde med ministerbetjening, lovgivningsarbejde og vejledning om reglerne på området.

Ansøgning

På vores hjemmeside www.sm.dk/job kan du læse stillingsopslaget og se, hvordan du søger.

Vi skal modtage din ansøgning senest
mandag den 4. februar 2013 kl. 12.00.

ARBEJDER FOR,

AT MINISTERIET ALTID OPLEVES

AF MEDARBEJDERNE SOM EN

ARBEJDSPLADS MED FOKUS PÅ

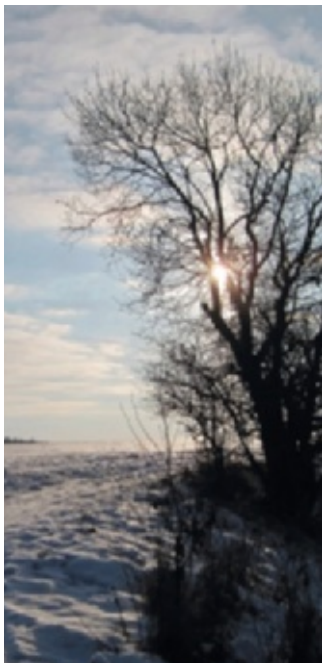
RESULTATER, FAGLIG UDVIKLING OG

MEDARBEJDERTRIVSEL

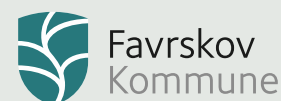
SOCIAL- OG INTEGRATIONSMINISTERIET

Holmens Kanal 22 1060 København K
Tel 33 92 93 00 Fax 33 93 25 18

www.sm.dk



Tre stillinger i Favrskov



Fundraiser/projektleder med flair for relationer

Sekretariatet for Job og Økonomi søger en erfaren og engageret fundraiser til at opbygge vores indsats for fundraising.

I jobbet skal du blandt andet:

- Udarbejde og implementere en strategi for fundraising
- Hjælpe medarbejderne med at udarbejde stærke og inspirerende ansøgninger til fonde
- Informere om ansøgningsrunder og finde nye finansieringsmuligheder
- Sparre og koordinere med projektledere
- Bidrage til at sætte ansøgningsprocesser i system.

Som person er du struktureret, åben og nysgerrig, og du kommunikerer klart i skrift og tale.

Du bliver en del af en dynamisk afdeling med høj faglighed, et godt socialt miljø og en uformel omgangstone.

Find hele stillingsopslaget på www.favrskov.dk/job. Det er også her, du søger jobbet.

Ansøgningsfrist 28. januar 2013

Virksomhedskoordinator med gode samarbejdsevner

Arbejdsmarkedsafdelingen søger en virksomhedskoordinator, der kan udbygge og koordinere samarbejdet med virksomheder i kommunen.

Du får blandt andet til opgave at:

- Udmønte Favrskov Kommunes virksomhedsstrategi for arbejdsmarkedsområdet
- Øge og systematisere dialogen med virksomheder i og udenfor Favrskov Kommune i samarbejde med jobkonsulenter
- Drive et digitalt virksomhedspanel i samarbejde med Favrskov Erhvervsråd
- Koordinere det tværkommunale samarbejde om jobrotation i Favrskov Kommune
- Udbrede samarbejdet om virksomhedscentre og social tillidsmandsordning
- Indgå i arbejdsgrupper i forbindelse med tværkommunale samarbejder i bygge- og anlægsbranchen.

Du bliver en del af Arbejdsmarkedsafdelingen og dermed en del af det gode hold, som arbejder for, at borgerne kan få eller bevare fodfæstet på arbejdsmarkedet, og for at virksomhederne kan få den ønskede arbejdskraft.

Find hele stillingsopslaget på www.favrskov.dk/job. Det er også her, du søger jobbet.

Ansøgningsfrist 3. februar 2013

AC-medarbejder med personlig gennemslagskraft

Sekretariatet for Social og Sundhed søger en AC-medarbejder, der kan få tingene til at ske.

Som AC-medarbejder formår du at skabe den nødvendige tillid blandt mange interessenter og ikke mindst sørge for, at ledelsen på ældreområdet får de bedst mulige forudsætninger for at træffe de rette beslutninger på det rette tidspunkt.

Dine opgaver vil primært være på ældreområdet og omfatter blandt andet:

- Sagsfremstilling til politisk niveau
- Planlægnings- og udviklingsopgaver
- Opfølgning på ny lovgivning og politiske beslutninger
- Generel ledelsesbetjening.

Vi forestiller os, at du har erfaring fra en lignende stilling. Samtidig skal du have en personlig fremtoning, der gør, at du kan begå dig i de mange forskellige roller, du forventes at udfylde.

Du bliver en del af et sekretariat præget af høj faglighed, arbejdsglæde og en uhøjtidelig omgangstone.

Find hele stillingsopslaget på www.favrskov.dk/job. Det er også her, du søger jobbet.

Ansøgningsfrist 4. februar 2013

Tal- og analysestærk konsulent

Har du lyst til at arbejde med analyse og forhandling? Har du lyst til at præge dagsordenen på sundhedsområdet? Vil du være med til at skabe de bedst mulige rammer for det danske sundhedsvæsen? Danske Regioner søger en medarbejder til kontoret for Økonomi og Sundhedsanalyse. Du vil indgå i kontorets arbejde blandt andet inden for sundhedsanalyser og forhandlingerne i forhold til regionernes økonomi.

Er du interesseret?

Uddybende stillingsopslag kan ses på Danske Regioners hjemmeside www.regioner.dk under ledige stillinger. Der er tale om et akutjob. Ansøgningsfristen er den 23. 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 travlhed og gode muligheder for faglig og personlig udvikling.

Dampfærgevej 22 • Postboks 2593 • 2100 København Ø
T 35 29 81 00 • F 35 29 83 00 • e-mail regioner@regioner.dk

DANSKE
REGIONER



Kandidat i folkesundhedsvidenskab søges til Næstved Sundhedscenter

Kandidat i folkesundhedsvidenskab søges til Næstved Sundhedscenter med fokus på kronikerindsats, implementering af viden og kvalitetsudvikling.

Vil du vide mere

Læs hele stillingsopslaget på www.naestved.dk/job. Du er også velkommen til at kontakte sundhedscenterchef Anne Planck på telefon 5588 1401 eller på anpla@naestved.dk.

Ansøgningsfrist mandag den 28. januar 2013.



NÆSTVED
www.naestved.dk/job



Juridisk konsulent til Gymnasiefællesskabet



Gymnasiefællesskabet v/Roskilde Gymnasium søger en skarp juridisk konsulent til tiltrædelse snarest muligt. Gymnasiefællesskabet, som har til huse i hjertet af Roskilde, er et driftsfællesskab mellem 15 gymnasieskoler.

Er du interesseret i offentlig ret, og vil du udfordres indenfor forvaltningsret, kontraktret, arbejdsret, bygge- og ejendomsret, statslig administration mv., så er du måske den kollega vi søger.

Vi tilbyder

En udfordrende, alsidig og travl arbejdsplads i en ung organisation som er under fortsat udvikling. Du vil få stor indflydelse på indhold og udvikling af egne opgaver. Du vil indgå i den samlede opgaveløsning i Gymnasiefællesskabet, og dine arbejdsopgaver vil blandt andet være:

- Konkret sagsbehandling og rådgivning i personalesager og i forvaltningsretlige sager.
- Konkret sagsbehandling og rådgivning i bygge- og ejendomssager.
- Deltagelse i mødeaktivitet med myndigheder, samarbejdspartnere og organisationer.
- Fortolkning, formidling, implementering af lovgivning, overenskomster og aftaler.
- Tværgående sekretariatsopgaver og udviklingsopgaver i Gymnasiefællesskabet.
- Udarbejdelse af notater og sagsfremstilling til brug for Gymnasiefællesskabets ledelse, styregruppe, forretningsudvalg og erfa-grupper.

Vi forventer

- At du er uddannet cand.jur, og at du har erfaring med selvstændig sagsbehandling og rådgivning indenfor flere af de ovennævnte områder.
- At du har interesse for at arbejde med de nævnte områder, og at du har erfaring fra et ministerium, styrelse, region, kommune eller statslig institution.
- At du er kvalitetsbevidst, har sans for detaljen og er i stand til at tage ansvar og arbejde selvstændigt.
- At du bidrager til faglig sparring og videndeling.
- At du har lyst til at yde rådgivning og service af høj kvalitet.
- At du har gode sociale kompetencer og kan begå dig professionelt i alle sammenhænge.
- At du er god til at samarbejde på alle niveauer og med alle faggrupper.

Du vil referere til Gymnasiefællesskabets sekretariatschef.

Løn og ansættelsesvilkår

Stillingen er som udgangspunkt på fuldtid. Du vil få gode muligheder for at holde ferie i skoleferierne. Stillingen aflønnes i henhold til overenskomst for akademikere i staten.

Ansøgning

Vi skal have din ansøgning senest den 1. februar 2013 kl. 12. Ansøgning, CV, eksamenspapirer mv. sendes via Gymnasiefællesskabets hjemmeside www.gymnasiefaellesskabet.dk. Vi opfordrer alle interesserede uanset alder, køn, race, religion eller etnisk tilhørsforhold til at søge stillingen.

Yderligere oplysninger om stillingen kan fås ved henvendelse til sekretariatschef Camilla Schaldemose tlf. 2129 2043.

Gymnasiefællesskabet varetager løn- og personaleadministration, IT-support, bogholderidrift, bygherrerådgivning og juridisk rådgivning for en række gymnasieskoler.

Du kan læse mere om os på www.gymnasiefaellesskabet.dk.

ANALYSEKONSULENT

FTF-A søger en engageret konsulent til statistik og analyse af arbejdsmarkedsforhold

FTF-A er som én af Danmarks førende a-kasser midt i en spændende forandringsproces, hvor vores mål er at blive Danmarks bedste a-kasse.

Til vores analysefunktion søger vi derfor en konsulent til analyse og statistik. Vil du være med til at synliggøre FTF-A, og kan du levere skarpe analyser? Så er denne stilling måske noget for dig.

Om jobbet

Stillingen, der er nyoprettet, er placeret på FTF-A's hovedkontor i et tværfagligt team, Organisationsservice.

Teamet løser mange forskelligartede opgaver med bl.a. statistik og analyse, servicering af ledelsen, samarbejde med de faglige organisationer samt udvikling af tillægsprodukter i a-kassen.

Vi oplever stor efterspørgsel både internt og eksternt på statistikker og analyser. Derudover ønsker FTF-A at sætte fokus på problemstillinger vedr. arbejdsmarkeds- og a-kasseforhold af betydning for vores medlemmer.

Vi vil derfor styrke vores analysefunktion, så vi hurtigt og præcist kan levere analyser, statistik og undersøgelser til ledelse, samarbejdspartnere og presse. Du vil sammen med primært én anden kollega skulle løse disse opgaver.

Du skal:

- Udarbejde analyser vedr. arbejdsmarkedsforhold – både generelt, men også specifikt i forhold til FTF-A
- Understøtte vores pressearbejde med udtræk og analyser
- Tilrettelægge og gennemføre evalueringer og undersøgelser blandt vores medlemmer
- Udarbejde notater og analyser til ledelse, hovedbestyrelse og faglige organisationer

Vi ønsker, at du ...

har en lang videregående uddannelse som fx cand.oceon, cand.polit. eller cand. scient. pol.

Vi forventer, at du er analytisk stærk. Det vil være en fordel, hvis du via dit studie eller arbejde har erfaring med eller har vist interesse for arbejdsmarkedspolitik.

Som medarbejder er du struktureret, detaljeorienteret og har en høj kvalitetssans.

Som person er du udadvendt, sætter service højt og formår at samarbejde på alle niveauer i organisationen.

Løn- og ansættelsesvilkår

Vi er en af Danmarks førende a-kasser, og er en organisation i rivende udvikling. Vi har kantineordning med sund mad, sundhedsforsikring og en god firmapensionsordning mv.

Du får attraktive løn- og ansættelsesvilkår efter gældende overenskomst med Danske Forsikringsfunktionærers Landsforening (DFL).

Praktiske forhold

Vi bor i Snorresgade 15 på Islands Brygge med parkeringsfaciliteter og gode forbindelser til offentlig transport.

Flere oplysninger

Hør mere om jobbet hos udviklingschef Lykke Frese tlf. 89 38 39 30 eller mobil 40 22 84 60.

Send din motiverede ansøgning samt CV via www.ftf-a.dk senest den 1. februar 2013. Ansættelsessamtaler vil blive afholdt i uge 8 med start snarest muligt.

FTF-A er en partipolitisk neutral a-kasse med omkring 80 medlemsorganisationer og ca. 135.000 medlemmer. FTF-A udbetaler dagpenge og efterløn og tilbyder medlemmerne job- og karriererådgivning. FTF-A har kontorer i København, Odense, Århus og Aalborg. Vi arbejder efter lean-principper og har værdier som nytænkning, dialog, professionalisme og arbejdsglæde.

FTF din a-kasse **A**

Bid Manager søges

Personlig udvikling • Nøglerolle • Udvikling af best practice

I en nyoprettet stilling med reference til den adm. direktør får du ansvar for at professionalisere virksomhedens udbudsforretning. Du arbejder systematisk og udvikler samt dokumenterer best practices for dit ansvarsområde. I tæt samarbejde med salgsafdelingen deltager du aktivt i tilbudsgivningen. Du tilbydes en selvstændig nøglerolle i en ambitiøs og økonomisk succesfuld virksomhed. Stillingen giver rig mulighed for personlig samt faglig udvikling.

Finder du jobbet interessant, kan du læse mere på www.mercuriurval.dk (referencenummer: DK-406-48995) hvor du også kan søge stillingen.

Vores klient bliver ikke informeret om din henvendelse uden din accept.

Har du spørgsmål, er du velkommen til at kontakte René Spindler, Mercuri Urval på telefon 4054 8910.

Mercuri Urval



LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE

JOB MED PERSPEKTIV

Forandringskonsulent

Center for Træning og Omsorg i Lyngby-Taarbæk Kommune har ansvar for indsatserne på ældre og træningsområdet. Centret gennemgår i øjeblikket en række store strukturelle og faglige ændringer, som skal sikre det gode ældre liv for kommunens borgere.

Vi søger en forandringskonsulent til centret, der vil få en central rolle med at afdække og implementere nye tilgange i centrets struktur sammen med centrets ca. 1.200 medarbejdere.

Som udgangspunkt vil der være tale om en projektansættelse på 2 år.

Ansøgningsfristen er den 6. februar 2013 kl. 10.00.
Se det fulde stillingsopslag på www.ltk.dk under job.



LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE

www.ltk.dk

Er du vores nye Jurist/personskadespecialist?

Er du en dygtig jurist eller personskadespecialist, så har vi et spændende job til dig i vores skadeafdeling.

Dit primære arbejdsområde vil være behandling af personskader efter erstatningsansvarsloven. Du vil i tæt samarbejde med afdelingens personskadeteam skulle tage dig af hele sagsforløbet fra vurdering af ansvarsgrundlag til sagens afslutning. Du vil også skulle indgå i behandlingen af komplicerede ulykkessager, samt håndtere øvrige opgaver på ad hoc-basis.

Vi tilbyder dig:

- en stilling med høj grad af ansvar
- gode ansættelsesvilkår

- gode udviklings- og efteruddannelsesmuligheder (eks. på Forsikringsakademiet eller på advokatfuldmægtigkurser)
- høj faglig sparring
- en uformel arbejdsplads præget af godt humør og en uhøjtidelig omgangstone

Vi forestiller os, at du:

- har relevant teoretisk baggrund og/eller praktisk erfaring
- er god til at kommunikere både skriftligt og mundtligt
- er ansvarsbevidst og omhyggelig
- er udadvendt, proaktiv og engageret
- er i besiddelse af godt humør
- er fleksibel

Tiltrædelse snarest muligt.

Hvis du har spørgsmål til jobbet, er du meget velkommen til at ringe til skadefachchef Lars Bue Nørkjær på telefon 96949341 eller til personskadeansvarlig Berit Hindhede på telefon 96949682.

Send din ansøgning vedlagt cv på mail til Lbn@vestjylland.dk eller pr. brev til Vestjylland Forsikring – att. Lars Bue Nørkjær. Samtaler forventes afholdt i uge 5.

Ansøgningsfrist: 24/01-2013

Hvis du vil vide mere om Vestjylland Forsikring, kan du besøge os på www.vestjylland.dk

**VESTJYLLAND
FORSIKRING**
...det handler om nærværdi



JUSTITSMINISTERIET

Fuldmægtige til Justitsministeriets område

Vi tilbyder

et udfordrende job med en alsidig hverdag i et spændende og stærkt fagligt miljø, hvor kvaliteten af arbejdet vægtes højt. Gennem vores praktiske og teoretiske uddannelsesforløb med skiftende arbejdsområder og et stort ansvar får du mulighed for faglig og personlig udvikling og et karriereforsøg, der konstant vil give dig udfordringer og kvalificere dig til en bred vifte af karrieremuligheder inden for offentlig og privat virksomhed.

Vi lægger vægt på gensidig fleksibilitet, så opgaverne bliver løst, og den enkelte jurist samtidig har den nødvendige balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Vi søger

engagerede jurister med eller uden erfaring – også gerne fra førstkommende eksamen – til fuldmægtigstillinger i:

- Civilstyrelsen
- Datatilsynet
- Den Uafhængige Politiklagemyndighed
- Justitsministeriets departement
- Kriminalforsorgen
- Politi og anklagemyndighed
- Udlændingestyrelsen

Uanset hvor du bliver ansat som fuldmægtig, vil du senere have mulighed for at rokere til andre stillinger på Justitsministeriets område.

Vi tilstræber, at medarbejdersammensætningen afspejler det omgivende samfund. Vi opfordrer derfor alle – uanset køn, alder, religion eller etnisk oprindelse – til at søge.

Vi vil gerne fortælle mere

på fire præsentationsmøder, hvor vi kort vil præsentere Justitsministeriets ansættelsesområde, og hvor der vil være mulighed for at tale med fuldmægtige ansat i forskellige stillinger på Justitsministeriets område.

Præsentationsmøderne afholdes den 6. februar 2013 i København og Odense og den 7. februar 2013 i Aarhus og Aalborg.

Du kan læse mere om de enkelte fuldmægtigstillinger, ansøgningsproceduren og præsentationsmøderne på Justitsministeriets karriereportal på www.justitsministeriet.dk.

Du kan søge

stillingerne elektronisk på www.justitsministeriet.dk under Job og Karriere.

Ansøgningen skal være modtaget **senest mandag den 11. februar 2013 kl. 12.00.**

Ansøgningen vedlægges CV, karakterudskrifter, herunder bachelorbevis, og eventuelle udtalelser fra tidligere arbejdsgivere.

Du kan nøjes med at skrive én ansøgning, selv om du er interesseret i flere af stillingerne, men du må meget gerne oplyse, hvilken stilling der har din primære interesse.

Ledige stillinger

ØKONOM TIL SOCIAL OG ARBEJDSMARKED - HOLSTEBRO

Vi mangler en ny kollega, der har lyst og evne til at optimere driften af Social og Arbejdsmarkeds mange tilbud og deltage i udviklingen af business intelligence. Vi kan tilbyde en spændende stilling med masser af udfordringer og stor indflydelse.

Vi har en forventning om, at du har en teoretisk økonomisk baggrund som fx cand.oecon., cand.merc. eller cand.polit. og er ekspert i Excel, Access eller lignende - gerne med VBA erfaring. Desuden at du både kan arbejde selvstændigt og samarbejde tværfagligt, er god til formidling og har personlig gennemslagskraft.

Læs mere om stillingen og hvordan du ansøger på www.holstebro.dk eller kontakt sekretariatschef Anette Colding Brun tlf. 96 11 37 07.

Ansøgningsfristen er 31. januar 2013 kl. 8.00.



HOLSTEBRO.DK

HOLSTEBRO KOMMUNE > RÅDHUSET > 7500 HOLSTEBRO
www.facebook.com/HolstebroKommune



**FREDENSBORG
KOMMUNE**

Visionær Ungeleder

TIL UNGEENHEDEN (GENOPSÅG)



Fredensborg Kommune søger ny Ungeleder til Ungeenheden med tiltrædelse den 1. april 2013. Kommunen er ambitiøs og ønsker landets laveste ungdomsledighed.

Vi ønsker en ny Ungeleder, der kan gå forrest og vise vejen og som er synlig og nærværende i dagligdagen.

DET ER DERFOR VIGTIGT, AT DU HAR

- analytiske kompetencer og erfaring med strategisk ledelse
- solid erfaring med personaleledelse og kan skabe fællesskab og fælles identitet.

LÆS HELE STILLINGSOPSLAGET/JOBPROFIL på fredensborgjob.dk
Ansøgningsfrist er den 1. februar 2013.

Fredensborg Kommune - En arbejdsplads der udvikler sig i takt med samfundet. Ofte går vi forrest.

www.fredensborg.dk



POLITI

Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi søger økonomikonsulent til politikredsens økonomiafdeling.

Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi søger en analytisk fokuseret og talstærk økonomikonsulent til vores økonomiafdeling.

Vi tilbyder en unik udviklingsstilling, hvor du selv vil få mulighed for at præge stillingens indhold, og hvor du vil få en vigtig rolle i den fortsatte udvikling af værdiskabende økonomistyring i politikredsen.

Om jobbet

Stillingen er placeret i politikredsens Økonomiafdeling, der har ansvaret for den samlede økonomistyring - fra budget til regnskab - derudover varetager vi også politikredsens indkøb, logistik, køretøjer og IT.

Vi arbejder intensivt med en række højt prioriterede områder som f.eks. udarbejdelse af økonomiske analyser og prognoser samt løbende budgetopfølgning.

Stillingen som økonomikonsulent er et ønske om at styrke politikredsens analyse- og styringskapacitet på det økonomiske område. Du vil få markant indflydelse på denne udvikling.

Du vil få et spændende og krævende ansvarsområde og du vil skulle løse dine opgaver med en høj grad af selvstændighed, men ligeledes i tæt samarbejde med ledere og medarbejdere på tværs af organisationen.

Din profil

Din uddannelsesmæssige baggrund kan være en relevant videregående økonomisk/samfundsfaglig uddannelse som f.eks. cand. polit., cand. oecon., cand. scient.pol., cand. merc. eller lignende. Erfaring fra lignende opgaver i en anden offentlig eller privat organisation vil være en fordel. Du har et par års erfaring eller mere, men nyuddannede kan dog også komme i betragtning.

Vi lægger vægt på, at du:

- har stærke analytiske evner
- er rigtig skarp til Excel og gerne kendskab til SAS, Navision og ØS-LDV
- er opsøgende og initiativtagende i forhold til igangværende og nye opgaver
- har gode formidlingsevner og organisatorisk forståelse
- kan arbejde selvstændigt og bevare overblikket i en travl og dynamisk hverdag
- er fleksibel og indstillet på at yde en ekstra indsats ved behov

Som medarbejder er du struktureret, tager ansvar og er initiativ og idérig.

Du har sans for detaljerne - også i komplekse sammenhænge - og leverer resultater af høj kvalitet. Som person er du udadvendt, serviceminded og evner at samarbejde på alle niveauer såvel indenfor som udenfor organisationen.

Politikredsens Økonomiafdeling har til huse på politistationen i Nykøbing F., Vestergade 15, 4800 Nykøbing F.

Læs mere om jobbet på www.politi.dk under "Om Politiet".

Ansøgningsfrist den 9. februar 2013.





NÆSTVED GYMNASIUM OG HF

Vicerektor til Næstved Gymnasium og HF

Næstved Gymnasium og HF søger pr. 15. april 2013 en Vicerektor, da vores nuværende stedfortræder for rektor, er blevet udnævnt som rektor på Roskilde Gymnasium.

Næstved Gymnasium og HF er en stor skole med godt 1400 elever og 180 medarbejdere. Skolen har de seneste år har oplevet en stigende elevsøgning fra hele lokalområdet.

Gymnasiet har en stærk lokal profil med mange samarbejdsrelationer, til såvel institutioner, foreninger, offentlige myndigheder som erhvervsliv. Derudover deltager skolen i internationale projekter, og har adskillige samarbejdsskoler rundt om i verden.

Gymnasiet er en dynamisk og velfungerende skole med en faglig stærk og udviklingsorienteret lærergruppe. Skolen deltager desuden i udviklings og forsøgsprojekter, og er pilotskole i Ny Nordisk Skole.

Vi søger en Vicerektor, der har lyst og evne til pædagogisk ledelse og som kan bidrage til fortsat aktiv skoleudvikling. Vi forventer gode samarbejdsevner, pædagogisk viden og erfaring inden for gymnasieområdet. Du skal være en inspirerende kraft i den fortsatte udvikling af skolen og kunne fungere som igangsætter og sparringspartner. Der kræves desuden administrativt overblik, evne til at finde fleksible løsninger og lyst til at arbejde med overordnede planlægningsopgaver.

I stillingen indgår således flere former for ledelse: Pædagogisk ledelse og administration samt personale- og strategisk ledelse. Den administrative ledelse varetages primært af skolens administrationschef.

I forbindelse med besættelsen af stillingen er arbejdsområder og fordeling af opgaverne i skolens samlede pædagogiske ledelse til drøftelse.

Du skal i tæt samarbejde med skolens ledelsesteam og i dialog med medarbejdere og elever bidrage til at skabe udvikling og læring i et kreativt og trygt miljø. Som Vicerektor bliver du rektors stedfortræder også i eksterne sammenhænge.

Vi forventer, at du er engageret i unge mennesker og deres uddannelse, og har:

- En udadvent og anerkendende ledelsesstil
- Dokumenteret erfaring med pædagogisk ledelse og skoleudvikling
- En naturlig autoritet
- Strategiske kompetencer
- Gode kommunikative evner
- Netværkskompetencer
- Humor og en positiv tilgang til dagligdagen
- Undervisningskompetence i mindst et af gymnasiets fag

Vi kan tilbyde:

- En skole med synligt fokus på udvikling, innovation og tryghed
- En stor skole med mange muligheder
- Et godt arbejdsmiljø
- En skole med motiverede og positive elever
- Et velfungerende ledelsesteam
- Løn og ansættelse efter gældende overenskomst med mulighed for personlige kvalifikationstillæg samt resultatløn

Yderligere oplysninger om stillingen fås hos rektor Susanne Stubgaard, tlf. 55 72 06 76.

Du kan læse om Næstved Gymnasium og HF på vores hjemmeside: <http://www.naestved-gym.dk/>

Ansøgning med relevante bilag sendes elektronisk til: skolen@naestved-gym.dk

Ansøgningsfristen er torsdag den 7. februar 2013 kl. 12. Samtaler med ansættelsesudvalget finder sted i uge 8 og 9.



Kontorchef

Regelfortolkning og lovprocesser

Sikkerhedsstyrelsen i Esbjerg søger en erfaren, udviklingsorienteret leder og jurist til afdelingen for Jura og Metrologi – en afdeling med et stærkt fagligt juridisk og teknisk miljø samt 20 engagerede og passionerede videnmedarbejdere. Stillingen refererer til direktøren, og du indgår i Styrelsens ledergruppe.

Se mere på www.mercuriurval.dk (referencenummer DK-160-48923)

Mercuri Urval

Jurist



HVIDOVRE
KOMMUNE

Myndighed & service

tilsyn med almene
boligorganisationer

Vi forestiller os, at du har en juridisk eksamen, men vi er åbne for andre uddannelsesmæssige baggrunde.

Det vil være en fordel, hvis du har erfaringer med tilsyn af almene boliger og styringsdialog, men det er ikke et krav.

Vi ønsker, at du kan arbejde selvstændigt, og at du er i stand til at planlægge indsatser på området, både i forhold til årsmål og i dagligdagen.

Vi lægger vægt på, at du kan få noget fra hånden og leverer gode afgørelser og rådgivning baseret på solid juridisk praksis.

Som kollega i Borgerservicecentret skal du magte både at være myndighedsrepræsentant og samtidig have et positivt, løsningsorienteret udsyn på borgere og samarbejdspartnere.

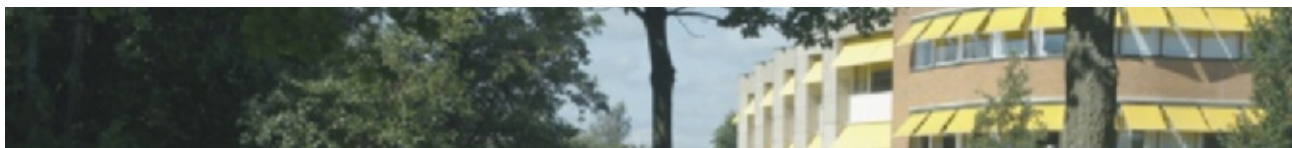
Du kan se hele stillingsannoncen på www.job.hvidovre.dk, hvor du også finder en job- og personprofil.



FREDENSBORG
KOMMUNE

Sekretariatschef

POLITIK OG STRATEGI



Er du et kvikt hoved og klar til nye udfordringer i en ambitiøs kommune? Og er lederskab, faglighed og professionalisme dine stærke sider. Så har vi jobbet til dig.

Vi søger en sekretariatschef, som er målrettet og ordentlig. Du bidrager til at strategi, tværfaglig styring, innovation og sikker drift går hånd i hånd. Dine værdier og kompetencer skal være i orden. Du kommer til et miljø, hvor dialog, støtte, sparring samt faglig og personlig udvikling er tydelige omdrejningspunkter, og hvor du er med til at skabe nye veje.

Som chef for Center for Politik og Strategi har du en helt central placering i den fortsatte udvikling af Fredensborg Kommune med

sekretariatsbetjeningen af Byråd, Økonomiudvalg, borgmester, kommunaldirektør og direktion. Derudover har du ansvaret for juridisk team, direktionens strategiske initiativer, pressehåndtering, kommunikationsfaglig rådgivning og webmasterfunktionen m.m. Du bliver chef for ca. 30 dygtige og engagerede medarbejdere.

JOB- OG PERSONPROFIL FOR STILLINGEN bliver tilgængelig på www.fredensborg.dk den 13. december 2012. På hjemmesiden kan du allerede nu læse mere om kommunen. Du er også velkommen til at kontakte kommunaldirektør Kim Herlev Jørgensen, Fredensborg Kommune på 7256 5121 eller direktør Søren Thorup, thorups kontor på 2168 8708 – der bistår Fredensborg Kommune med rekrutteringen.

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 personalegoder og en sundhedsforsikring.

www.fredensborg.dk



KILDEN TIL ET
MENINGSFULDT JOB



ROSKILDE
KOMMUNE

2 dygtige økonomer til Roskilde Kommunes centrale økonomifunktion

I Roskilde Kommune har vi fokus på udvikling og resultater. Kommunen har med sin stabile økonomi, centrale beliggenhed og universitets- og kulturelt gode grundforudsætninger for en fortsat kommunal udvikling. Det præger også kommunen som organisation, hvor læring og innovation er 2 meget centrale begreber.

I Økonomi og Analyse står vi for kommunens udvikling af økonomistyring, analyser, ledelsesinformation og controlling samt budgetter og regnskaber. I Analyseafsnittet er vi i alt 6 AC'ere/økonomer, og det er her, vi har brug for et par nye kolleger. Vi samarbejder tæt i hele Økonomi og Analyse, hvor vi i alt er godt 30 medarbejdere opdelt i 3 afsnit.

Så hvis du har lyst til at arbejde med økonomistyring, overordnet budgetlægning, analyser og ledelsesinformation i den centrale økonomifunktion i Roskilde Kommune, så håber vi at høre fra dig i Økonomi og Analyse.

Vores primære opgaver er

- udvikling af kommunens økonomiske styring
- overordnet budgetlægning, fx udarbejdelse af budgetmateriale til byrådet, indtægtsprognoser for skatter, tilskud og udligning m.v.
- benchmarking og større økonomiske analyser til forelæggelse på politiske seminarer
- controller/konsulentfunktion i forhold til direktør-områderne, udarbejdelse af sager til økonomiudvalg og byråd
- økonomiske beregninger i forhold til boligudbygning, befolkningsprognose, kapacitetsanalyse og demografi-regulering
- udvikling af systematisk ledelsesinformation med anvendelse af Targit.

Vi forventer, at du er

- samfundsvidenskabeligt uddannet med vægt på økonomi og offentlig forvaltning (fx cand. polit., cand. oecon., scient. pol., scient. adm. eller lignende)
- struktureret og analytisk i din tilgang til opgaver og har gode skriftlige formuleringsevner

- stærk i din håndtering tal – fx til etablering af data-grundlag, beregninger, se sammenhænge i et stort talmateriale
- en sikker IT-bruger – herunder navnlig excel, men også gerne kendskab til ledelsesinformationssystemer, databaser m.v.
- gennemslagskraftig, initiativrig og har overblik til at kunne arbejde selvstændigt både med større projekter og dag-til-dag-opgaver.

Både nyuddannede og ansøgere med erfaring vil komme i betragtning til stillingerne.

Vi tilbyder

- løn efter gældende overenskomst indgået mellem Kommunernes Landsforening og DJØF.
- et travlt og spændende job med varierede og selvstændige arbejdsopgaver, der fordeles ud fra kompetencer og interesser
- gode muligheder for faglig udvikling og tværfagligt samarbejde
- et godt arbejdsmiljø med en uformel omgangstone, forståelse for sammenhæng mellem arbejds- og familieliv og gratis sundhedsordning m.v.

Stillingerne er fuldtidsstillinger (37 timer), som vi ønsker besat snarest muligt.

Vil du vide mere?

er du velkommen til at ringe til økonomichef Kirsten Thune tlf. 46 31 30 60/e-mail kirstenth@roskilde.dk eller chefkonsulent Tina Krøis Kjærsgaard tlf. 46 31 30 65/e-mail tinakk@roskilde.dk for yderligere information om stillingen.

Ansøgning

Vi glæder os til at se din ansøgning (inkl. CV og relevante eksamensbeviser). Søg stillingen senest 1. februar 2013 kl. 12:00 via det link du finder i stillingsannoncen på Roskilde kommunes hjemmeside www.roskilde.dk/job

Vi forventer at holde 1. samtale i uge 6 og 2. samtale i uge 9.





Oxford Research søger erfarne, skarpe og engagerede chefanalytikere og analytikere

Oxford Research opruster og søger derfor erfarne, dygtige og engagerede kollegaer.

Stillingsopslag kan læses på vores hjemmeside: www.oxfordresearch.dk.

Ansøgningsfrist: Onsdag den 6. februar 2013 inden kl. 12.00.

Oxford Research er en nordisk konsulentvirksomhed, der udarbejder analyser, evalueringer og strategier til samfundets beslutningstagere. Vi kombinerer akademisk fordybelse, strategisk forståelse og god kommunikation. På den måde skaber vi anvendelsesorienteret viden, der gør en forskel.



HØRSHOLM KOMMUNE

Her ser vi dig

Dynamisk og nytænkende Udviklingskonsulent

Har du lyst til at arbejde med udviklingsopgaver inden for det specialiserede socialområde for børn og voksne? Vi søger en udviklingskonsulent til nyoprettet stilling.

Se mere på www.horsholm.dk/job

Kontakt gerne Centerchef Klaus Poulsen 4849 3141 (kpo@horsholm.dk) eller økonomi- og udviklingskonsulent Eva Blom Andersen 4849 1172 (eba@horsholm.dk)

Ansøgningsfristen er 4. februar 2013.

Hørsholm Kommune • Center for Børn og Voksne
Ådalsparkvej 2 • 2970 Hørsholm
Telefon 4849 5150 • bovans@horsholm.dk

HER SER VI DIG. VI SER DINE BEHOV, DIN INDSATS OG DIT POTENTIALE



Direktør for Børn og Skole



Favrskov
Kommune

- Er du på hjemmebane i samspillet med politikere, borgere og medarbejdere?
- Er du en synlig og kompetent leder med fokus på resultater og mennesker?
- Kan du sikre de bedste rammer for børn og unges læring, trivsel og udvikling?

Vi søger en ambitiøs direktør for Børn og Skole, som ser muligheder og kan varetage den overordnede ledelse af kommunens største driftsområde.

Dine overordnede opgaver:

- Sikre en professionel betjening af politikere og udval
- Inspirere til nytænkning indenfor børne- og ungeområdet
- Udvikle egen forvaltning og tage medansvar for den samlede kommunale opgaveløsning
- Skabe nye relationer til interne og eksterne samarbejdspartnere
- Have fokus på effektiv drift og økonomisk styring

Som direktør for Børn og Skole står du sammen med kommunaldirektøren og de øvrige tre direktører i spidsen for at føre kommunen sikkert og styrket igennem de kommende års spændende udfordringer.

Om Favrskov Kommune:

Vi er en veldrevet og effektiv vækstkommune med godt 47.000 indbyggere, hvor der er konstant fokus på at prioritere resurserne og på at yde den bedste service over for borgerne.

Mere information:

Ansættelsen sker som udgangspunkt på overenskomstvilkår. Åremåls- eller tjenestemandsansættelse kan eventuelt komme på tale. Jobbet er omfattet af akutjob ordningen.

Du kan få yderligere oplysninger hos kommunal- direktør Jan Kallestrup på 2424 6821 eller hos eksternt konsulent Lars Muusmann på 4076 7227.

Ansøgningsfrist: Mandag 23. januar 2013 kl. 12.00.

Du finder flere informationer om stillingen i job- og personprofil på:

www.muusmann.com eller www.favrskov.dk/job

Favrskov Kommune
Skovvej 20
8382 Hinnerup
Tlf. 89 64 10 10
favrskov@favrskov.dk
www.favrskov.dk



Stiller dig stærkere



Udadvendt konsulent til Forhandlingsafdelingen

Kan du lide at være i dialog med medlemmer og yde faglig kompetent rådgivning og sagsbehandling om løn og arbejdsvilkår på det private arbejdsmarked?

Jobbet

- Du rådgiver privatanstattede medlemmer om løn og vilkår primært i.f.m. kontraktsindgåelse og afsked.
- Du besvarer i Djøfs rådgivningscenter forespørgsler fra medlemmerne om deres løn og ansættelsesvilkår.
- Du indgår i overenskomstforhandlinger på det private arbejdsmarked.
- Med sikre formidlingsevner underviser du på de private lønforhandlingskurser og deltager i arbejdspladsmøder.
- Du deltager i udviklingsprojekter.
- Der vil være rejsedage i forbindelse med forhandlinger, kurser og møder på arbejdspladser.

Din profil

- Du har en relevant samfundsvidenskabelig uddannelse.
- Det er en fordel, hvis du har erhvervs erfaring inden for områderne ansættelsesret, arbejdsmarkedsforhold og politisk styrede organisationer og gerne fra en privat virksomhed.
- Det er en fordel, hvis du har erfaring med overenskomstforhandlinger.
- Du har stærke formidlingsevner både mundtligt og skriftligt og kan begå dig på engelsk i.f.m. international sagsbehandling.
- Du arbejder selvstændigt og forstår samtidig vigtigheden af at samarbejde i et team.
- Du har både lyst og evner til at tale med medlemmer og forstår at rådgive dem.

- Som person er du udadvendt, kontaktskabende og effektiv.
- Du kan udvise fleksibilitet både i dit arbejdsmønster og i forbindelse med periodiske spidsbelastninger.

Vi tilbyder

- Stor selvstændighed i jobbet og deltagelse i et tæt samarbejdende team.
- Gode faglige udviklingsmuligheder, hvor du kan specialisere dig inden for særlige interessefelter.
- Mulighed for at arbejde tværgående i forbindelse med projektarbejde i afdelingen og på tværs af huset.
- Ansættelse i en kompetent organisation med stort fokus på faglighed og kvalitet i opgaveløsningen.

Vilkår

Løn og ansættelsesvilkår forhandles individuelt med udgangspunkt i gældende aftaler.

Ansøgningen

Er du interesseret i stillingen som konsulent, kan du søge via dette link <http://djoef.jobnext.dk/17/apply>. Vil du vide mere om stillingen, er du velkommen til at kontakte forhandlingschef Charlotte Thaning på tel. 33 95 99 14.

Der er ansøgningsfrist tirsdag den 29. januar 2013 kl. 9.00.

Læs mere om Djøf som arbejdsplads på djoef.dk/job.

Djøf er den faglige organisation for erhvervsøkonomer, jurister og samfundsvidenskabelige akademikere. Vi repræsenterer over 78.000 medlemmer, der arbejder på alle niveauer i det private og det offentlige. Djøfs sekretariat er en videnstung organisation, der rummer 230 medarbejdere. Vi arbejder dagligt for at sikre de bedste forhold for medlemmerne gennem vores faglige kompetencer og vores unikke kendskab til dem og deres arbejdsmarked. Sammen med et stort korps af frivillige afholder vi aktiviteter i hele Danmark. Vi oplever en stadig vækst i medlemstallet og i medlemmernes tilfredshed med Djøfs indsatser og services.



GLADSAXE

gladsaxe.dk



Visionær og dynamisk sundhedschef

Sundhedsfremme og forebyggelse er højt prioriteret i Gladsaxe Kommune. Vi søger en visionær og dynamisk sundhedschef, der bliver hovedansvarlig for, at Gladsaxe Kommune forbliver i front på sundhedsområdet.

Ansøgningsfrist 28. januar kl. 12.

Læs hele opslaget på www.gladsaxe.dk/Job



Gladsaxe Kommune
– en levende arbejdsplads med mange muligheder




HILLERØD KOMMUNE

www.hillerod.dk

CENTERLEDER

til Center for Socialpædagogik, -Psykatri og Hjerneskade (CSPH)

Vi søger en visionær, synlig og gennemslagskraftig leder med mod på faglige og organisatoriske udfordringer på det specialiserede voksenområde. Vi forestiller os, at du har en social- eller sundhedsfaglig baggrund kombineret med stærke lederevner.

Som centerleder får du det overordnede ansvar for centerets brede vifte af tilbud på områderne for misbrug og udsatte, senhjerneskade og psykiske funktionsnedsættelser. Centeret har ca. 75 ansatte og et årligt budget på 32 millioner kr.

Se hele stillingsopslaget på www.hillerod.dk

Ansøgningsfrist den 8. februar 2013.

Ansættelse: 1. april 2013 eller snarest derefter.

POLITI

Udviklingskonsulent

til politikredsens projektstøtteenhed

Vil du hjælpe os til at blive mere innovative og til at få ført de gode ideer ud i virkeligheden?

Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi søger en konsulent til en projektstøtteenhed, som skal etablere og drive et innovationsnetværk i kredsen.

Innovationsnetværket skal bestå af ledere og medarbejdere fra hele politikredsen, som skal være ansvarlige for projektledelse af såvel små som store innovationsprojekter.

Projektstøtteenheden skal:

- etablere og vedligeholde Innovationsforum
- skabe overblik over projektporteføljen
- sikre fremdrift i de igangsatte projekter
- yde støtte til medlemmerne af innovationsnetværket ved gennemførelse af projekterne
- tilføre politikredsen kompetencer i forhold til projekt- og forandringsledelse, udvikling af forretningsprocesser og procesoptimering.

Vi forventer, at du har:

- en relevant akademisk uddannelse
- stærke analytiske evner
- relevant erhvervserfaring, f.eks. fra konsulentbranchen eller offentlig administration
- at du har erfaring med relevante værktøjer til projekt- og forandringsledelse, udvikling af forretningsprocesser og/eller procesoptimering
- evne til at skabe og opretholde frugtbare samarbejdsrelationer med interessenter i alle dele af politikredsen

Projektstøtteenheden skal etableres i kredsens HR, Udvikling og Opfølgning på politistationen i Næstved.

Læs mere om jobbet på www.politi.dk under "Om Politiet".

Ansøgningsfrist 9. februar 2013.



Dommerstillinger

Ledige stillinger som dommer og konstitueret dommer ved landsretterne og byretterne kan ses på 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.



Højesteret

En stilling som **dommerfuldmægtig i Højesteret** er ledig til besættelse snarest muligt.

Ansøgninger skal være modtaget senest den 25. januar 2013, kl. 12.

Læs hele stillingsopslaget på www.domstol.dk

Hvem er vi?

Danmarks Domstole omfatter domstolene, Domstolsstyrelsen, der har ansvaret for administration og udviklingen af domstolene, samt Procesbevillingsnævnet. Danmarks Domstole har ca. 2.500 ansatte fordelt med 2.400 ansatte i domstolene, ca. 90 ansatte i Domstolsstyrelsen og 23 ansatte i Procesbevillingsnævnet



Udviklingskonsulent til Domstolsstyrelsen

Domstolsstyrelsen søger en dygtig udviklingskonsulent. Du bliver en central spiller i den fortsatte udvikling af Danmarks Domstole og kommer bl.a. til at arbejde

med strategi, mål og værdier, videndeling, trivselsundersøgelser og andre opgaver inden for organisations- og HR-udvikling.

Læs hele stillingsopslaget på www.domstol.dk

Hvem er vi?

Domstolsstyrelsen er en selvstændig statsinstitution, der har ansvaret for administration og udvikling af Danmarks Domstole. Domstolsstyrelsen har ca. 90 medarbejdere og ledes af en direktør og en bestyrelse. Domstolsstyrelsen er en del af organisationen Danmarks Domstole, som har 2.500 medarbejdere.



Dommerfuldmægtig til Retten i Grønland – et job, der giver mening og en oplevelse for livet!

Domstolsstyrelsen søger jurister til stillinger som dommerfuldmægtig ved Retten i Grønland med tiltrædelse efter nærmere aftale.

Du vil komme til selvstændigt at behandle sager i første instans, og du får en vigtig opgave med at vejlede kredsretterne. Du gennemgår grunduddannelsen som dommerfuldmægtig. Uddannelsen er 2-årig og tilpasset

forholdene i Grønland. Ansættelsesområdet er Danmarks Domstole.

Du kan læse stillingsopslaget i sin helhed, om de grønlandske domstole og om domstolene generelt på www.domstol.dk

Vi skal have modtaget din ansøgning **senest den 24. januar 2013.**

Det grønlandske retsvæsen består i første instans af kredsretterne og Retten i Grønland, mens anke- og kæresager behandles af Grønlands Landsret.



Konsulenter til Danske Fysioterapeuter



Vi søger tre nye konsulenter, der skal være med til at højne kvaliteten af vores rådgivning og medlemsservice til 12.000 fysioterapeuter. Vi tilbyder gode vilkår i et fagligt spændende og udfordrende miljø med fokus på kvalitet og udvikling.

Lederkonsulent i Danske Fysioterapeuter

- > Kan du rådgive og forhandle løn for 300 offentlige og private ledere?
- > Kan du etablere en ledelsesrådgivningsfunktion?
- > Kan du opbygge tætte relationer og udvikle lærende netværk?

Erhvervskonsulent til Danske Fysioterapeuter

- > Kan du bistå 600 selvstændige fysioterapeuter med at få deres virksomheder til at vokse?
- > Kan du give relevant erhvervsrådgivning og udvikle nye tilbud og services?
- > Er du innovativ, god til at kommunikere og facilitere udviklingsprocesser?

Juridisk konsulent til Danske Fysioterapeuter

- > Kan du rådgive små og mellemstore virksomheder om personalejura og kontraktforhold?
- > Har du særlig viden om kontrakt- og sundhedsret?
- > Er du god til at kommunikere og har en konfliktløsende tilgang i din rådgivning?

Stillingerne er i Danske Fysioterapeuters sekretariat i København. Sekretariatet består af 50 medarbejdere og en direktør. Vi arbejder projektorienteret, effektivt og lægger vægt på sparring og dialog.

Læs mere på fysio.dk/job

Danske Fysioterapeuter
Nørre Voldgade 90
DK-1358 København K

www.fysio.dk
Telefon: +45 3341 4620
Mail: fysio@fysio.dk

Økonomichef til Furesø- og Egedal Forsyning

Vi søger en forretningsorienteret økonomichef som brænder for økonomi- og personaleledelse

Fra 1. januar 2013 har vi sammenlagt driften af forsyningsvirksomhederne i de to kommuner til én fælles virksomhed. Vi har fart på og store ambitioner for den nye fælles virksomhed.

Dit ansvarsområde bliver ledelse af afdelingen for Økonomi & Kunder, med seks engagerede medarbejdere, der varetager såvel økonomi, løn og regnskabsfunktion som sekretariat og kundekontakt. Virksomheden har et samlet budget på godt 120 mio. kr. og i alt ca. 80.000 kunder.

Jobbet

Du er på udkig efter en selvstændig stilling med gode udviklingsmuligheder i snitfladen mellem økonomi, drift og forretning, hvor du kan bruge din erfaring inden for såvel ledelse som økonomiområdet. Du refererer til direktøren.

Stillingen er nyoprettet, så du kan i høj grad selv være med til at påvirke den konkrete udformning og gøre det til din stil. Du indgår i virksomhedsledelsen bestående af driftschef, projektchef og direktør.

Dine kvalifikationer

Vi forestiller os, at du har en relevant længerevarende økonomisk uddannelse som Cand. Merc. eller revisoruddannelse. Herunder at du har erfaring med personaleledelse.

Til gengæld tilbyder vi dig

Her er højt til loftet og store frihedsgrader. Du kan i høj grad være med til at udvikle jobbet. Du aflønnes efter kvalifikationer og efter forhandling med din faglige organisation. Vi har gode personaleforhold og arbejder på fortsat at udvikle dem.

Se hele stillingsopslaget på egedalforsyning.dk.

Ansøgningsfrist senest den 28. januar 2013 kl. 12.00.

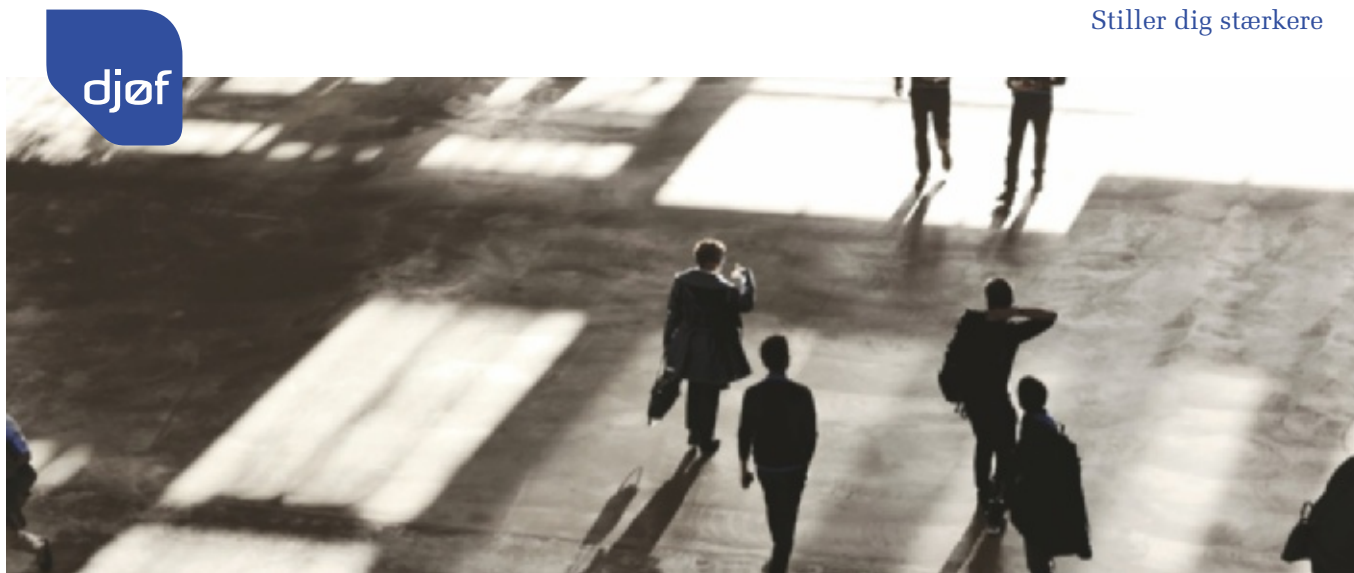
**FURESØ
SPILDEVAND A/S**

**Egedal
Forsyning A/S**

Egedal Forsyning A/S ejer og driver fire renseanlæg og 180 pumpestationer. Vi modtager og behandler spildevand fra hele Egedal Kommune og vandforsyner den oprindelige Ølstykke Kommune. Vi er pt. 25 ansatte fordelt på ledelse, drift, teknikere og administrative medarbejdere.

Egedal Forsyning A/S, Knud Bro Allé 1, 3660 Stenløse

Stiller dig stærkere



Erfaren marketing- og kommunikationschef

Er du stærk inden for marketing og segmenteret kommunikation med vores medlemmer? Så er det måske dig, der skal videreudvikle Djøfs dialog med medlemmerne og være med til at opdrive nye markeder.

Jobbet

Som faglig organisation for højtuddannede medlemmer med ansvar og indflydelse, stilles der store krav til Djøfs arbejde med marketing og kommunikation. Den nye chef skal med udgangspunkt i en bred og krævende målgruppe drive og videreudvikle marketingskoncepter på basis af Djøfs brand platform. Fokus er på fortællingen om djøfernes samfundsmæssige værdi og markedsføring af vores mange ydelser.

Vi forventer, at chefen forstår potentialet i de sociale medier og kan kombinere det digitale med mere traditionelle kommunikations- og markedsføringskanaler. Endelig skal chefen sikre en solid sammenhæng mellem den interne og eksterne kommunikation og have gode samarbejdsevner. Stillingen indebærer ledelsesansvar for i alt 8 medarbejdere.

Din profil

- Du har faglig tyngde inden for markedsføring og kommunikation.
- Du har en længerevarende akademisk baggrund, f.eks. som cand.merc. inden for markedsføring eller lign.
- Du har erfaring i at samarbejde med bureauer.
- Du har god forståelse for det at arbejde i en politisk ledet organisation.
- Som person har du stærke formidlingsevner og er selv god til både skriftlig og mundtlig kommunikation.
- Du er forretningsorienteret og vant til at arbejde med flere bundlinjer.

- Du er støttende, struktureret, forandringsparat og samarbejdsorienteret.
- Du har solid ledelseserfaring og kan lede afdelingen succesfuldt ud fra værdibaseret ledelse.

Vi tilbyder

- Mulighed for at videreudvikle billedet af Djøf og at sætte nye standarder for kommunikation og marketing.
- Mulighed for at skabe gode samarbejdsrelationer med Djøfs interne og eksterne samarbejdspartnere samt at blive en aktiv del af en kompetent organisation med stor faglig viden.

Vilkår

Løn og ansættelsesvilkår forhandles individuelt på et attraktivt niveau.

Ansøgningen

Er du interesseret i stillingen som marketing- og kommunikationschef, så send din ansøgning og dit CV via dette link <http://djoef.jobnext.dk/18/apply>.

Vil du vide mere om stillingen, er du velkommen til at kontakte direktør Henriette Rald på tel. 23268060.

Der er ansøgningsfrist tirsdag den 29. januar 2013 kl. 9.00.

Læs mere om Djøf som arbejdsplads på djoef.dk/job.

Djøf er den faglige organisation for erhvervsøkonomer, jurister og samfundsvidenskabelige akademikere. Vi repræsenterer over 78.000 medlemmer, der arbejder på alle niveauer i det private og det offentlige. Djøfs sekretariat er en videnstung organisation, der rummer 230 medarbejdere. Vi arbejder dagligt for at sikre de bedste forhold for medlemmerne gennem vores faglige kompetencer og vores unikke kendskab til dem og deres arbejdsmarked. Sammen med et stort korps af frivillige afholder vi aktiviteter i hele Danmark. Vi oplever en stadig vækst i medlemstallet og i medlemmernes tilfredshed med Djøfs indsatser og services.



LEKTORATER

VED JURIDISK INSTITUT -
549996

Ved Juridisk Institut er et antal lektorater i formueret henholdsvis skatteret ledige til besættelse pr. 1. maj 2013 eller efter aftale.

Læs hele stillingsopslaget og søg online på
www.sam.au.dk/aktuelt/ledige-stillinger

Ansøgningsfrist: 27. januar 2013

STUDENTERINSTRUKTOR

DELE AF FORMUERET, 1. ÅR -
552704

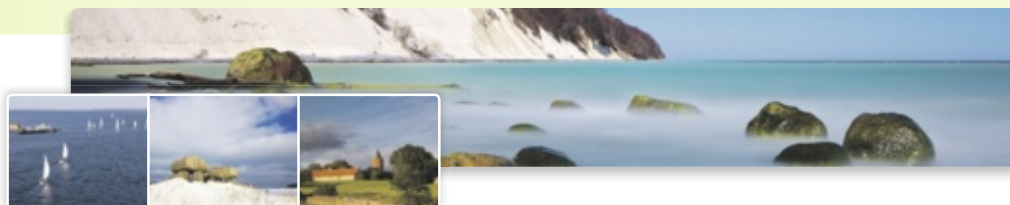
Ved Juridisk Institut er et antal stillinger som studenterinstruktor på bacheloruddannelsen ledige til besættelse ultimo marts/ primo april 2013.

Læs hele stillingsopslaget og søg online på
www.sam.au.dk/aktuelt/ledige-stillinger

Ansøgningsfrist: 18. februar 2013



Aarhus Universitet tilbyder et inspirerende uddannelses- og forskningsmiljø for 40.000 studerende og 11.000 medarbejdere, der sikrer resultater af høj international standard. Den budgetterede omsætning i 2012 udgør 6.2 mia. kr. Universitetets strategi og udviklingskontrakt kan ses på www.au.dk



KOMMUNALDIREKTØR TIL VORDINGBORG KOMMUNE

DET ER SÅDAN SET LIGETIL!

Vordingborg Kommune har 45.000 indbyggere placeret på Sydsjælland, Møn og en række mindre øer – med Danmarks længste kommunale kyststrækning.

Der er styr på økonomien. Den politiske og administrative organisation har det godt – præget af ordentlighed og respekt.

Urbaniseringen og den socioøkonomiske virkelighed udfordrer! Der er derfor markant fokus på at skabe endnu bedre rammevilkår for borgere og virksomheder.

Det handler bl.a. om bosætning, handelsliv, rammer for erhvervslivet, fritid og kultur, vilkår for børnefamilier, byudvikling, lokalsamfundskultur, civilsamfundet, infrastruktur og uddannelsesforhold.

Det er sådan set ligetil: Der skal bare fightes og holdes sammen på kræfterne internt og eksternt dag efter dag!

Læs meget mere om stillingen i den uddybende job- og personprofil på www.lundgaard-konsulenterne.dk

- Har du i øvrigt spørgsmål så kontakt gerne partner Lars Lundgaard, tlf. 4021 7037 og/eller borgmester Henrik Holmer, tlf. 5151 0896.
- Ansøgning sendes via stillingsmodulet på www.lundgaard-konsulenterne.dk senest den 24. januar 2013 kl. 9.00.

SE HELE
OPSLAGET PÅ
STILLINGER.AAU.DK

PROFESSORAT I POLITIVIDENSKAB

Ved Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Institut for Statskundskab er en stilling som professor i politividenskab ledig til besættelse den 1. maj 2013 eller snarest derefter.

STILLINGSNUMMER: 2012-224-00484
ANSØGNINGSFRIST: 1. FEBRUAR 2013

PH.D.-STIPENDIUM I EVALUERING AF BESKÆFTIGELSESINDSATSER

Ved Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Institut for Statskundskab, er en stilling som ph.d.-stipendiat ledig til besættelse fra 1. marts 2013 eller snarest derefter. Formålet med stillingen er at evaluere, hvad der virker for hvem i beskæftigelsesindsatsen for ikke-arbejdsmarkedsparate ledige. Stipendiaten forventes at deltage aktivt i Forskningscenter for Evaluering samt Center for Arbejdsmarkedsforskning.

STILLINGSNUMMER: 2012-562-00430
ANSØGNINGSFRIST: 1. FEBRUAR 2013



NAALAKKERSUISUT
GOVERNMENT OF GREENLAND



Grønlands Selvstyre søger

Projektchef til Elektronisk Patientjournal i det grønlandske sundhedsvæsen

I forbindelse med implementeringen af en Elektronisk Patientjournal (EPJ) i det grønlandske sundhedsvæsen søger Departementet for Sundhed en erfaren projektchef med succes fra flere større projekter.

Tiltrædelsesdato er d. 1. februar 2013

Engageret jurist til Departementet for sundhed

Vil du medvirke til at forbedre og udvikle det grønlandske sundhedsvæsen og fremme folkesundheden? Vil du være en vigtig medspiller for departementet i den politiske proces og ved udvikling af ny lovgivning på sundhedsområdet i Grønland? Departementet for sundhed søger en jurist.

Ansøgningsfrist 8. februar 2013

Læs mere om stillingerne på www.nanoq.gl

djøf

Her kan du
også blive
en bedre
networker

Uden netværk er du
en isoleret ø, med de
rigtige netværk kan du
være et helt kontinent.

djoef.dk/netvaerk

Departementet for Familie, Kultur, Kirke og Ligestilling søger

1 AC- fuldmægtig eller specialkonsulent

som koordinator for børne- og ungestrategien



Naalakkersuisut har sat særlig fokus på børn og unges vilkår, og Departementet for Familie, Kultur, Kirke og Ligestilling søger 1 AC-fuldmægtig eller 1 specialkonsulent, der kan være med til at realisere visionerne om at skabe et selv bærende samfund, hvor børn har de bedste muligheder for at udvikle sig og for at få et godt voksenliv.

Departementet for Familie, Kultur, Kirke og Ligestilling har til opgave at udvikle politikker og lovgivning på blandt andet det sociale område, hvilket blandt andet omfatter udsatte børn og unge, handicappede og ældre.

Du vil blive ansat i Afdeling for Strategi og Udvikling, hvor opgaverne er at analysere og udvikle initiativer på det sociale område, der fremmer mulighederne for velfærd i Grønland og sikrer et højt fagligt niveau på landsstyreområdet. Et vigtigt element i afdelingens arbejde er at gøre arbejdet på det sociale område mere vidensbaseret og gøre det muligt at følge med i virkningerne af de sociale indsatser. Du skal være koordinator for Naalakkersuisuts Børne- og ungestrategi.

Af konkrete arbejdsopgaver, som du skal hjælpe med at løse, kan nævnes:

- Koordinator for Naalakkersuisuts tværdepartementale Børne- og ungestrategien og den særlige indsats på børne- og ungeområdet. Du vil skulle koordinere samarbejdet omkring børne- og ungestrategiens indsatser på tværs af departementer og med andre aktører, hvor særligt samarbejdet med kommunerne vil være i fokus.
- Projektarbejde, evt. ledelse, vedrørende initiativer i Børne- og ungestrategien.
- Kommunikation og pressehåndtering
- Politisk servicering, herunder udarbejdelse af oplæg og taleskrivning.
- Udarbejdelse af oplæg til samlinger i Inatsisartut, herunder svarnotater og redegørelser.
- Evalueringer og monitoreringer af indsatser i Børne- og ungestrategien.

Vi forventer, at du:

- Har en relevant videregåendeuddannelse fx cand.scient.pol., cand.scient.adm. eller cand.scient.soc..
- Har erfaring med projektledelse, gerne en projektlederuddannelse fx en PRINCE2@Foundation eller Practitioner Certificering.
- Er selvstændig, struktureret og løsningsorienteret.
- Er velfunderet skriftligt.
- Har gode samarbejds- og kommunikationsevner.
- Har lyst til at tage et selvstændigt ansvar i løsningen af departementets opgaver.
- Har lyst til at arbejde i et tværfagligt miljø, hvor den enkelte bidrager til helhedsorienterede løsninger.

Derudover er det en fordel, hvis du har kendskab til det sociale område og gerne børne- og ungeområdet. Det vil samtidig være en stor fordel, hvis du har kendskab til Grønland og de grønlandske forhold.

Vi tilbyder

Vi kan tilbyde dig et job med et stort ansvar og med gode muligheder for selv at tilrettelægge arbejdsopgaver. Du kommer til at være en del af en rivende udvikling, hvor børn, unge og velfærd er i fokus. Du vil få et rigtig godt indblik i en lang række forhold og udfordringer på det sociale område, og du vil komme til at spille en vigtig rolle i forhold til at håndtere disse udfordringer.

Ansøgningsfrist: 11. februar 2013.

Ansøgningen sendes som e-post til Departementet for Familie, Kultur, Kirke og Ligestilling, Postboks 260, 3900 Nuuk eller pr. fax til (+ 299) 32 66 66 eller pr. mail til ikinn@nanoq.gl

Ansættelsesvilkår:

Løn - og ansættelsesvilkår, herunder ret til til- og fratrædelsesrejse og bohaveflytning, sker i henhold til den på tiltrædelsestidspunktet gældende overenskomst mellem Grønlands Selvstyre og pågældende forhandlingsberettigede organisation.

Der kan til stillingen anvises umøbleret personalebolig efter de til enhver tid gældende regler. Der betales husleje og depositum efter de til enhver tid gældende regler for den anviste bolig.

Husleje og boligstandard kan variere afhængigt af boligens alder, ejerforhold mv. Personalebolig skal fraflyttes ved ansættelsesforholdets ophør. Der kan være ventetid på permanent personalebolig, hvorfor der kan ske indkvartering vakant, herunder også i mindre bofællesskaber eller hotellejligheder.

Tiltrædelsesdato er snarest muligt og efter aftale.

Har du brug for yderligere oplysninger, er du velkommen til at kontakte:

Afdelingschef i afdelingen for strategi og udvikling Susie Marthin Kjeldsen på tlf. (+299) 34 66 44 / e-mail smar@nanoq.gl

For mere information om Departementet for Familie, Kultur, Kirke og Ligestilling samt Grønlands Selvstyre, se: www.nanoq.gl.



I retten sagde modparten
efter mit indlæg:

“Det er det dumme,
jeg nogensinde har hørt!”

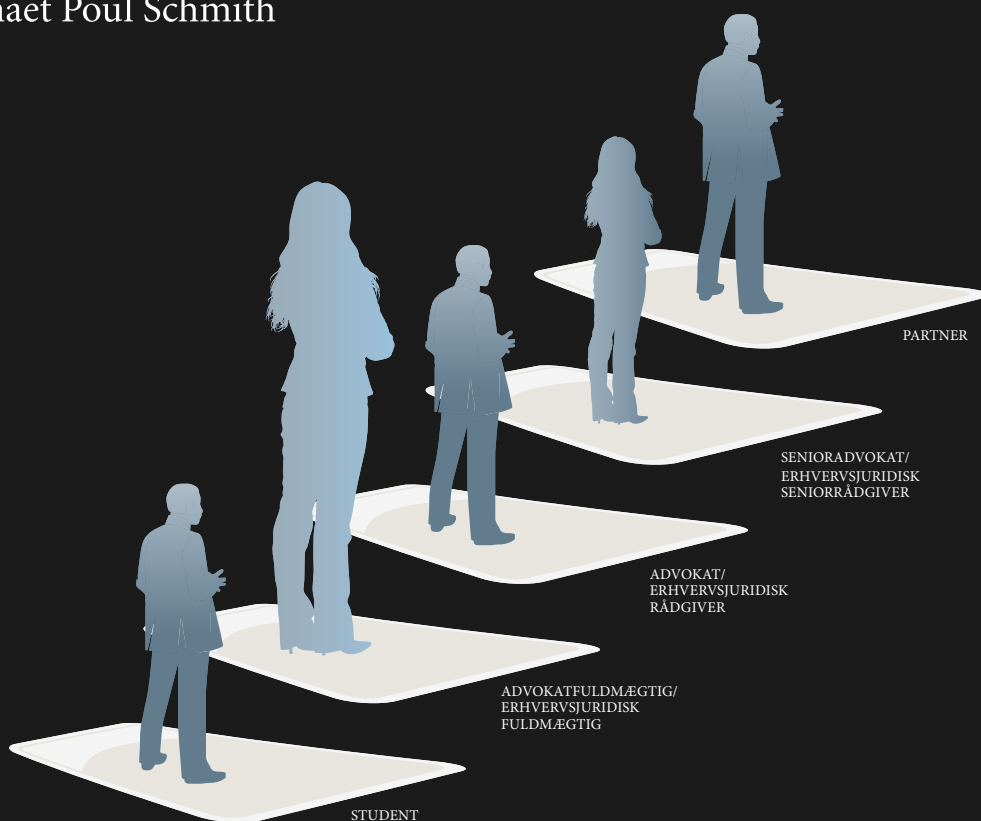
Det var ikke klogt.



LASSEN RICARD

www.lassenricard.dk

Kammeradvokaten Advokatfirmaet Poul Schmith



LØFT BLIKKET OG SE FLERE *karrieretrin* FREM

VI SØGER AMBITIØSE ADVOKATFULDMÆGTIGE OG ERHVERVSJURISTER
TIL EN UDDANNELSE MED SAMFUNDSPERSPEKTIV

Hos os tilbyder vi en solid uddannelse af vores fuldmægtige. Du får ansvar fra den første dag og mulighed for at arbejde i forskellige faggrupper i løbet af dine tre år som fuldmægtig.

Samtidig tilbyder vi vores medarbejdere et internt talentprogram, der indeholder udviklingsmuligheder inden for faglige, ledelsesmæssige, forretningsmæssige og personlige kompetencer. Alt sammen for at sikre, at vi er en attraktiv arbejdsplads nu og i fremtiden.

Vi er en privat virksomhed, der arbejder professionelt og målrettet på at være den bedste advokat for staten. Vi løfter et stort ansvar, og vi løfter i flok. Vi går aldrig på kompromis med etik og faglig grundighed i forhold til vores klienter. På samme måde går vi heller ikke på kompromis med din uddannelse.

Læs mere på www.kammeradvokaten.dk eller kontakt HR-konsulent Trine Hallund på 72 30 78 60, hvis du har spørgsmål.

Send din ansøgning senest den 22. februar 2013 via vores karrieresite. Vi indkalder løbende til samtale.

Scan koden og læs mere



Løft blikket™
www.kammeradvokaten.dk