

djøfbladet

Magasinet for

medlemmer af Djøf

Nr. 15 | 26. september 2014



DEN RETFÆRDIGE FORMAND

Lederrollerne har klæbet til advokat Lars Svenning Andersen. Men den lune nordjyde har aldrig mistet blikket for samfundets svageste

LEDELSESFILOSOFI

Ja-hat-kulturen er
kammet over

TRIVSELSUNDERSØGELSER

Måltal og grafer
forandrer ingenting

KOMMUNIKATION

E-mails fortolkes ofte
for negativt

Udlændingestyrelsen inviterer til informationsmøde om ledige stillinger

Tirsdag den 30. september 2014 kl. 15.00 – 16.30
Blegdamsvej 62 på Østerbro, København

- Vil du høre om jobmuligheder på et område med stor bevågenhed?
- Har du lyst til at arbejde med udlændingelovens bestemmelser?
- Overvejer du her og nu – eller måske på et senere tidspunkt – at søge et job inden for staten?

Vi synes selv, at vi arbejder med et af de mest spændende områder i staten.

Kig forbi og hør mere om, hvad det er, vi laver, og hvad vi som arbejdsplads kan tilbyde dig.

Udlændingestyrelsen har behov for et antal nye jurister (AC-fuldmægtige). Der er tale om tidsbegrænsede stillinger - i første omgang til minimum udgangen af juli 2015. Stillingerne ønskes besat snarest.

Ansættelserne vil hovedsageligt ske på asylområdet, hvor sagsbehandlingen primært foregår i Center Sandholm i Nordsjælland.

På informationsmødet vil du kunne få svar på dine spørgsmål, og der vil være lejlighed til at møde direktøren, personalechefen og medarbejdere fra asylområdet i Udlændingestyrelsen.

Læs mere om stillingerne på www.nyidanmark.dk/job



UDLÆNDINGESTYRELSEN

Udlændingestyrelsen er en styrelse under Justitsministeriet. Vores hovedområde er administration af lovgivningen om de dele af udlændinges ophold i Danmark, der ikke vedrører erhvervs- og studieområdet. Vi er en moderne virksomhed med en aktiv personalepolitik og et spændende, krævende arbejdsområde under konstant udvikling. Vi lægger vægt på at levere afgørelser og service af høj kvalitet samt udføre den nødvendige kontrolindsats på en fair og serviceorienteret måde. Det er helt afgørende for os, at vi sætter vores brugere i centrum. Udlændingestyrelsen ønsker at fremme ligestillingen og opfordrer derfor alle interesserede uanset alder, race, handicap, køn, religion eller etnisk tilhørsforhold til at søge. Du kan se mere om os på www.nyidanmark.dk.



KULTURNATTEN 2014

Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

KULTURNAT HOS KAMMERADVOKATEN

Åbent hus hos Kammeradvokaten på Kulturnatten fredag den 10. oktober fra kl. 18.00-24.00 i det gamle Shellhus ved Vesterport station.

Huset bliver omdannet til et indbydende og interaktivt forum, der danner ramme om spændende og involverende aktiviteter med fokus på historien, den juridiske verden og det samfundsmæssige perspektiv i Kammeradvokatens arbejde.

Shellhuset er af historisk betydning, da det under 2. verdenskrig blev brugt som hovedkvarter af Gestapo og i 1945 blev bombet af briterne.

Der vil bl.a. være rundvisninger, film, oplæg, stande, jazz og mad og drikke.



www.kammeradvokaten.dk/kulturnatten

Gode grunde til at tage springet

Af Lars Qvistgaard, formand for Overenskomstforeningen

12,1 procent. Det er den beregnede løngevinst, hvis man søger fra den offentlige sektor og over til et job i den private sektor. Der er en høj gevinst ved mobilitet. Det viser beregninger i Djøfs analysebrev DeFacto, der netop er udkommet.

Der er naturligvis forskelle i geografi og uddannelsesbaggrund, men der er ingen tvivl om, at det for djøf-erne kan betale sig, fordi et jobskifte eller nye opgaver i sig selv giver et kompetenceløft og dermed stiller djøf-erne stærkere på arbejdsmarkedet.

De fleste djøfere, der har skiftet en stilling i den offentlige sektor ud med et job i en privat virksomhed, har oplevet overgangen som positiv. De værdsætter muligheden for at bruge deres kompetencer i en anden kontekst, fordi de oplever en mindre hierarkisk organisationskultur, og fordi de har fået mere ansvar.

Det er dog ikke kun springet fra offentlig til privat sektor – eller den anden vej – der betyder noget. Også intern mobilitet i den offentlige sektor kan føre til øget ansvar og muligheder for at udvikle sig.

“Et jobskifte eller nye opgaver i sig selv giver et kompetenceløft”

Der er altså belæg for, at græsset rent faktisk er grønnere på den anden side af åen.

Desværre er graden af mobilitet ikke så stor. Krisen er helt sikkert en del af forklaringen. Men også usikkerheden om det nye job, de nye kollegaer og den nye chef spiller ind i overvejelserne, hvornår man tør eller har lyst til at tage springet.

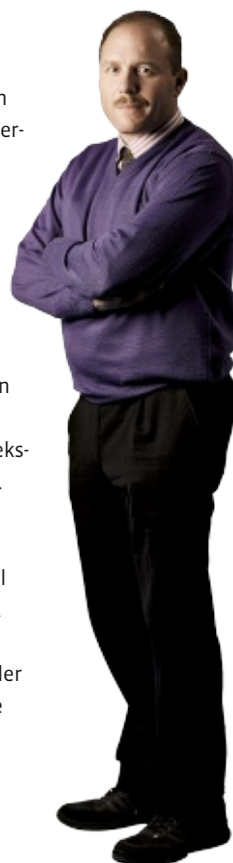
Man ved, hvad man har, mens det fremtidige udbytte af et jobskifte i sagens natur er lidt mere spekulativt.

Mobilitet er ikke kun til glæde for den enkelte. Det er godt for udviklingen af arbejdspladserne. Det bidrager til udveks-

ling af ideer og innovation også på tværs af sektorer.

Vi skal selvfølgelig ikke bestemme om den enkelte skal skifte job, branche eller sektor. Men netop fordi mulighederne for gevinst er så store, skal vi bidrage til at skabe rammer, der imødegår usikkerhed og gør det attraktivt at tage springet.

Det er årsagen til, at Overenskomstforeningen stiller et krav om indførelse af en mobilitetsordning ved de kommende overenskomstforhandlinger. ■



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

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

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

Redaktion
Redaktør Stig Nielsen (ansv.)
stn@djoef.dk, 33 95 97 90
Redaktionschef Mikkel Krogh
mik@djoef.dk, 33 95 96 42
Journalist Eva Bøgelund
ebn@djoef.dk, 33 95 97 88
Journalist Tine Santesson
tsa@djoef.dk, 33 95 97 93
Journalist Mikkel Arre
mia@djoef.dk, 33 95 99 09
Journalist Mads Matzon
mam@djoef.dk, 33 95 98 37
Bladsekretær Helle Jonasson
hej@djoef.dk, 33 95 99 18

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

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

Annoncer
DG Media a/s
Store Kongensgade 72
1264 København K
Telefon 70 27 11 55
Fax 70 27 11 56
epost@dgmedia.dk
www.dgmedia.dk
Forside Martin Dam Kristensen
Design WAYPoint
Abonnement 1.260 kr. excl. moms
Oplag 80.000
Billedbehandling WAYPoint
Tryk Stibo

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
16/2014	25.09	26.09
17/2014	09.10	10.10
18/2014	23.10	24.10
19/2014	06.11	07.11

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
16/2014	01.10	10.10
17/2014	15.10	24.10
18/2014	29.10	07.11
19/2014	12.11	21.11



12

Nordisk opgør med tilfredshedsundersøgelser



18

Talknuser og bølgecruiser



32

Velfærdsreformer skal kommunikeres

ARBEJDSLIV

- 09 Skift til det private og få højere løn**
Som djøfer stiger du lidt mere i løn ved at skifte til det private end andre akademikere.
- 10 Alder – respekt eller fyringsgrund**
I det private kan du forvente anerkendelse. I det offentlige risikerer du at ryge ud på grund af alder.
- 12 Nordisk opgør med tilfredshedsundersøgelser**
Måltal og grafer om tilfredshed hentet ind fra den økonomiske tænkning løser ikke de ømme punkter på arbejdspladsen.
- 15 E-mails fortolkes ofte for negativt**
En e-mail fra din chef påvirker dig anderledes, end hvis du får samme besked mundtligt
- 16 I mål med mindfulness**
Mindfulness kan være et godt værktøj til at skabe tilfredse og effektive medarbejdere.

MIN KARRIERE

- 18 Talknuser og bølgecruiser**
Henriette Engel Hansen er verdensmester i kajak og økonom i Danske Regioner.

STUDIELIV

- 20 Sex sælger stadigvæk**
Anja Kivac forsøgte at få et øjebliksbillede af mediernes syn på kønsroller gennem en symbolanalyse af det danske undertøjsmærke JBS.

PORTRÆT

- 22 Den retfærdige formand**
Lederrollerne har klæbet til advokat Lars Svenning Andersen, som nu træder tilbage fra formandsposten i Danske Advokater.

POLITIK OG SAMFUND

- 28 Pas på ja-hatten**
Vi indhylles i enorme mængder af positive ord og begreber. De er skabt til at fremme dynamik og fremdrift, men gør lige det modsatte, mener lektor Steen Nepper Larsen.

FORSKNING OG NY VIDEN

- 32 Velfærdsreformer skal kommunikeres**
Det betaler sig altid for en regering i god tid at forberede vælgerne på en påtænkt velfærdsreform, viser en ny undersøgelse af samfundsforskeren Christian Elmelund-Præstekær.

DE FASTE

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| 04 Djøf mener | 38 Bogreol |
| 06 Kort nyt | 41 Nyt job |
| 14 Gadgets | 42 Dit Djøf |
| 31 Jorden Rundt | 46 Forlaget |
| 36 Kommentar | 48 Efteruddannelsen |

” Det er bekymrende så få kvinder, der søger. Det udfordrer opfattelsen af, at kvinder i samme grad som mænd gerne vil have en bestyrelsespost

Direktør i Board Assure, Christoffer Carstens, til Berlingske om få kvindelige ansøgere til ny bestyrelsesuddannelse

Udlændingestyrelsen opruster på juristfronten

Hvor man i starten af året forventede 20 asylansøgere om dagen, så kommer der nu markant flere.

Den voldsomme stigning i antallet af asylansøgere, fra primært Syrien og Eritrea, har medført et voldsomt pres på Udlændingestyrelsens sagsbehandling.

”Vores behandlingstid ligger lige nu under 50 dage i gennemsnit. Det er en meget stor opgave, og vi har brug for flere dygtige jurister til at hjælpe os med at fastholde den hurtige kadence og kvalitet,” siger Morten Laursen, der er HR-chef i Udlændingestyrelsen.

For at sikre en fortsat hurtig behandlingstid er Udlændingestyrelsen derfor gået i gang med en større ansættelsesrunde.

”Vi har allerede ansat ca. 40, og vi forventer at ansætte en hel del flere i den kommende tid,” fortæller Morten Laursen.

Der er primært tale om tidsbegrænsede stillinger, men nogle af ansættelserne vil være via Justitsministeriet, og her vil der være tale om fastansættelser. Morten Laursen forventer, at antallet af fastansættelser vil ligge på 10-12 stykker. *stn*



Foto: Shutterstock

Familievenlige mænd betragtes mere positivt

Når far beder om at gå tidligt eller arbejde hjemme på grund af børnene, bliver han opfattet langt mere positivt på arbejdspladsen end mødre, der beder om det samme, skriver arbejdsmiljoviden.dk.

De henviser til et amerikansk studie fra Furman University baseret på 64 personer, som blev bedt om at vurdere en samtale, hvor en medarbejder bad om fleksible arbejdstider for at tage hensyn til børnene.

I de tilfælde, hvor det var en mand, der spurgte, fandt en fjerdedel, at han enten var sympatisk eller ekstremt sympatisk. Kun tre procent syntes det samme, hvis det var en kvinde, der spurgte.

Helle Holt, der forsker i balance mellem arbejdsliv og familieliv på SFI, siger til arbejdsmiljoviden.dk, at hun sagtens kan genkende billedet i Danmark.

”Det er jo stadig sådan på mange danske arbejdspladser, at man klapper i hænderne, når mændene skal gå tidligt fra et møde for at hente børnene, mens man himler, når det er kvinderne, der rejser sig. På den måde er vi ikke nået særlig langt.” *tta*



HR-afdelingerne overlevede finanskrisen

Det er ikke HR-afdelingerne, det er gået ud over under finanskrisen. Det tyder en undersøgelse på, som to forskere, Frans Bévort og Henrik Holt Larsen, fra CBS står bag, skriver cbs.dk.

"Man smider jo overflødige ting overbord, hvis båden er ved at synke, og der har været en for-

ventning om, at HR er noget blødt, der ikke rigtig bidrager til bundlinjen. Men ud fra vores undersøgelse ser det ud til, at antallet af HR-medarbejdere er forbløffende konstant på trods af krise og effektiviseringer af Human Ressource Management (HRM)," siger, Frans Bévort til cbs.dk. tsa

DJØF-STUDERENDE SPEEDER OP PÅ TRODS AF JOBKRISE

Kun 25 pct. af de Djøf-studerende vil udskyde at gøre deres studium færdigt på grund af den høje dimittendledighed, der venter de nye kandidater.

Det viser en ny spørgeundersøgelse med svar fra 1.100 Djøf-studerende.

Sidste år ville 35 pct. skubbe eksamensbeviset. I 2012 ville 43 pct. gøre det.

Højt studietempo er dog ikke nødvendigvis positivt, mener de Djøf-studerendes formand, Tue Anders Johansson.

Når folk stresser gennem studierne, får de ikke de vigtige praksiserfaringer, som arbejdsgiverne vil have, siger han til DR Radioavisen.

Tallene fra Djøf glæder til gengæld uddannelsesminister Sofie Carsten Nielsen (R).

"Vi har bedt de unge om at læse på fuld tid og gøre sig færdige lidt hurtigere. Det, synes jeg, er et helt rimeligt krav," siger hun til Politiken. ebn



Mange facebookbrugere udvikler afhængighed af "Likes".

DANMARK ER DÅRLIG TIL AT BRYDE SOCIAL ARV

Danmark ligger i den dårligste tredjedel af OECD-landene, når det gælder andelen af unge, der får en højere uddannelse end deres forældre, skriver ftf.dk.

I Danmark er det 36 procent af de unge, der får en højere uddannelse end deres forældre, mens det fx i Finland er 56 procent.

Ifølge den amerikanske økonom og nobelpristager, James J. Heckman, skal der sættes ind meget tidligt, hvis den sociale arv skal brydes.

Han har bevist, at det er en langt bedre forretning for samfundet at investere i børns udvikling, før de kommer i skole. Og her handler det ikke om matematik og ABC, men om sociale færdigheder. Investeringer på det felt giver nemlig et bedre økonomisk afkast end aktiemarkedet, siger James J. Heckman i en aktuel artikel ifølge ftf.dk. tsa

Ensomme studerende

Knap hver fjerde Djøf-studerende – 27 procent af de kvindelige og 19 procent af de mandlige – siger i ny undersøgelse fra Djøf, at de føler sig ensomme på studiet. I 2011 var det hver femte.

Til DR Nyhederne siger formanden for Djøf-studerende, Tue Anders Johannson, at han ikke tror, at der reelt er så stor

forskel mellem kønnene, men at kvinderne er bedre til at melde ud.

De unge djøfere går til venner, familier og medstuderende med problemet. Kun 12 og 13 procent af de ensomme går til hhv. studievejleder og psykolog.

ebn



Åbne kontorlandskaber slagtes



Foto: Shutterstock

Kun 15 procent af medarbejderne mener, de bliver mere effektive af at arbejde i et åbent kontorlandskab, mens 57 procent siger, at cellekontorer fremme effektiviteten.

Det viser en landsomfattende arbejdslivsundersøgelsen fra Norge, som konsulentvirksomheden Vivento har gennemført, skriver ukeavisen ledelse.no.

Og når det gælder arbejdsmiljøet, vinder enkeltmandskontorerne også. Således tilkendegiver 44 procent, at egne kontorer giver det bedste arbejdsmiljø, mens 23 procent mener, det er bedst med de åbne kontorer.

Der er en overvægt af mænd, som har et negativt syn på de åbne kontorer. tsa

Skift til det private og få højere løn

Som djøfer **stiger du lidt mere i løn** ved at skifte til det private end andre akademikere. Men den faglærte tjener dobbelt så meget på det som dig.

Af Eva Bøgelund / Illustration WAYPoint

Det er ikke djøferne, men de faglærte, som henter den største gevinst ved at skifte fra et offentligt til et privat job: Nemlig en vækst i timelønnen på 13,7 procent.

Det viser en undersøgelse af lønudviklingen for de danskere, som i 2012 skiftede fra offentligt til privat sektor.

Djøfernes timeløn vokser kun med 6,1 procent.

Men tallene tager ikke højde for de mulige forskelle, der er i arbejdsvilkår på tværs af sektorerne, påpeger professor på Aarhus Universitet, Anders Frederiksen, der har lavet en række studier af sammenhænge mellem jobskift og løn.

En del af forklaringen er muligvis, at djøferne er højere funktionærer på et videnarbejdsmarked, og her er vilkårene mellem private og offentlige jobs formentlig ikke så forskellige som hos de kortere uddannede, siger han.

"Faglærte er typisk ansat på timeløn, og når de skifter til det private, vil de typisk komme op på flere timer og dermed få mere i løn."

Gode til lønforhandling

Djøferne vinder lidt mere end akademikerne fra nat-tek og hum på at skifte til det private.

Lønforhandlingschef i Djøf, Helene Rafn, tror, det måske skyldes, at djøferne er gode til at forhandle lønnen op til det maksimale mulige, når de skifter.

"De er meget bevidste om, at de går fra ét arbejdsmarked til et andet, og at de skal se på hele pakken, ikke mindst den reelle arbejdstid, når de får et løntilbud. Det gør vi også meget ud af at klæde dem på til."

Følg en serieskiftende djøfer

Djøf-undersøgelsen viser de rå gennemsnitsbetragtninger, og det betyder, at den

sammenligner æbler og pærer, påpeger Anders Frederiksen.

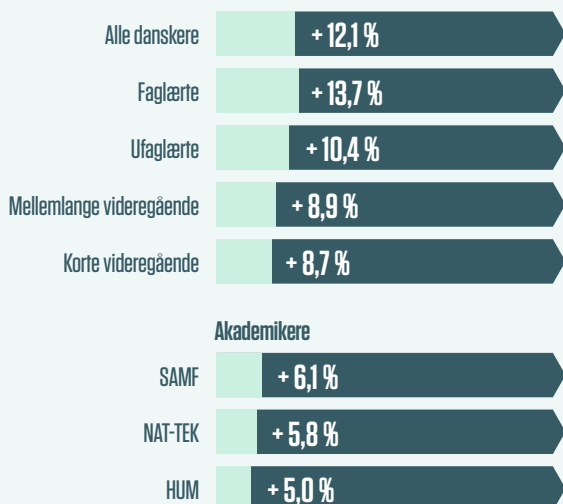
Han mener, det vil være interessant at gå lidt mere i detaljer for at få en bedre forståelse af, hvem der skifter sektor og hvorfor.

"Vi mangler et klart billede af karriereforløbet for de forskellige grupper, som skifter fra offentligt til privat og den anden vej."

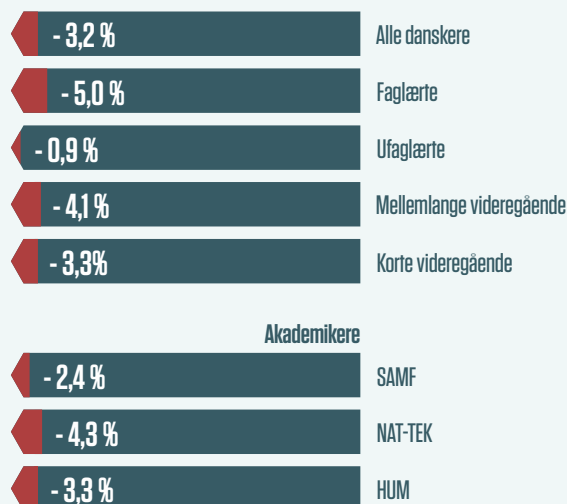
Der er også kommet et stigende antal serieskiftende, viser hans forskning – dvs. folk, som skifter gentagne gange mellem offentligt og privat.

"Det kunne fx være spændende at følge udviklingen for en gruppe serieskiftende djøfer. Det ville give os en ny forståelse af forskellene mellem det offentlige og det private arbejdsmarked." ■

Så meget vokser din timeløn ved et skift fra offentligt til privat job



Så meget falder din timeløn ved et skift fra privat til offentligt job



Alder – respekt eller fyringsgrund

De fleste **+50-årige djøfere** tror på, at der er brug for dem frem til pensionsalderen. I det private kan de forvente anerkendelse. I det offentlige risikerer de at ryge ud på grund af alder.

Af Eva Bøgelund / Foto Shutterstock

Den private sektor er bedre til at gøre en aktiv indsats for at holde på sine Djøf-seniorer end den offentlige sektor.

Det viser en undersøgelse blandt djøfere over 50 år.

Hele 22 procent af de offentligt ansatte mener, at deres arbejdsplads slet ikke gør noget for at holde på dem – mod 14 procent i det private. Omvendt mener hver fjerde privatansatte, at deres arbejdsplads i høj grad gør noget – mod 19 procent i det offentlige.

Det passer med professor på Aalborg Universitet, Per H. Jensens studier af ældres vilkår på det danske arbejdsmarked.

”I den videnintensive del af den private sektor holder man på sine højt specialiserede videnmedarbejdere. Erfaring betragtes som viden. Det hører vi fra fx Novo Nordisk og Cowi,” siger han.

”I den offentlige sektor har man derimod ret skånselsløst skilt sig af med ældre medarbejdere i årene efter finanskrisen. Formentlig fordi man mener, de er for dyre, eller fordi man vil geare sig til fremtiden ved at forynge sit personale.”

Bedre ledelse kan få dem til at blive længere

Nedsat arbejdstid/gradvis nedtrapning, bedre ledelse og fleksibilitet er tre faktorer, som især kan få de +50-årige til at ville blive længere.

Men også god ledelse har betydning. 15 pct. af de offentligt ansatte peger på bedre ledelse. Blandt de privatansatte er det ni pct.

Identitet og de sociale relationer på jobbet betyder lige så meget eller mere for djøfernes lyst til at blive på jobbet som økonomi og muligheden for fortsat pensionsopsparing.

”Det afgørende for sådan nogle som djøferne er, at chefer og kolleger stadig anerkender dem. Arbejdsgiverens tillid og anerkendelse er den allermost vidtgående seniorpolitik,” siger Per H. Jensen.

Håb og frygt

Langt de fleste +50-årige djøfere tror, at de har gode eller meget gode muligheder for at blive til pensionsalderen, når de krydser af på en skala fra 1-10.

Ni procent er i høj grad bekymret for at miste deres job på grund af alder. 22 procent er det i nogen grad. ■



Djøferne vil stoppe som 65,6 årige

De +50-årige djøfere regner med at blive på jobbet, til de er 65,6 år, viser undersøgelsen om djøfernes tilbagetrækning.

Det er godt et år senere end de djøfere, som rent faktisk gik på pension sidste år, hvis vi tager de alderspensionister, som meldte sig over i Djøfs Pensionistforening i 2013.

Her var gennemsnitsalderen 64,5 år, og det var den også i 2012.

Indtil nu er højtuddannede typisk gået senere på pension end lavere uddannede. Men djøfernes forventning om at blive, til de er 65,6 år, bides i haserne af danskerne som helhed.

I hvert fald ifølge en tilsvarende undersøgelse gennemført af Djøfs analysebrev DeFacto med svar fra 1.058 beskæftigede danskere over 50.

Her siger danskerne, at de forventer at blive, helt til de er 65,5 år.

Undersøgelse om tilbagetrækning sendt til knap 5.000 beskæftigede djøfere over 50 år med svar 1.232, heraf 68 pct. offentligt ansatte og 32 pct. privatansatte.

Billigere forsikring

Vi er flere
end 80.000
medlemmer
i Djøf

Det gør
os til stærke
forhandlere

Som giver
en masse
fordele

Der kommer
hvert enkelt
medlem
til gode

Som medlem af Djøf kan du få op til 32% i rabat på dine private forsikringer hos Codan. På din første forsikring sparer du 20%. På den næste 28%. Og tegner du tre eller flere, får du hele 32% i rabat*. Når 80.000 medlemmer står sammen, kan vi forhandle os frem til en masse gode fordele. Så det bliver billigere for os allesammen. Hver især.

Ring til Codan på 33 55 30 80 eller læs mere på djoef.dk/forsikring

CODAN



*For at opnå rabat skal du samle mindst 2 forskellige forsikringer f.eks. indbo- og bilforsikring.

Nordisk opgør med tilfredshedsundersøgelser

Måltal og grafer om **tilfredshed** hentet ind fra den økonomiske tænkning løser ikke de ømme punkter på arbejdspladsen. Det gør bedre samtaler om vanskelige emner.

Af Eva Bøgelund / Illustration Mikkel Henssel

Der er lagkage til alle i kantinen på fredag, for HR-chefen fejrer, at den nye medarbejdetilfredshedsundersøgelse slår sidste års rekord. 'Tak fordi I svarede, som I gjorde. Vi er med i opløbet om årets mest tilfredse virksomhed.'

Men denne *'must have'* institution med en årlig, anonym tilfredshedsmåling får nu kritik fra både forskere og konsulenter, som ellers har levet af at sælge ydelsen.

I Norge har Johan Velten, stifter af det 30 år gamle konsulentfirma Teamwork, sat sig i spidsen for et opgør, men understreger, at debatten om værdien af disse undersøgelser pågår i det meste af Skandinavien.

"I Sverige drives debatten af Svenska Dagbladet og fagbladet Personel og Ledarskap, i Danmark af dagbladet Børsen og i Norge af Ukeavisen Ledelse. Alle steder bliver der sat et kritisk lys på værdien af dem, fordi de ikke fører til forandring."

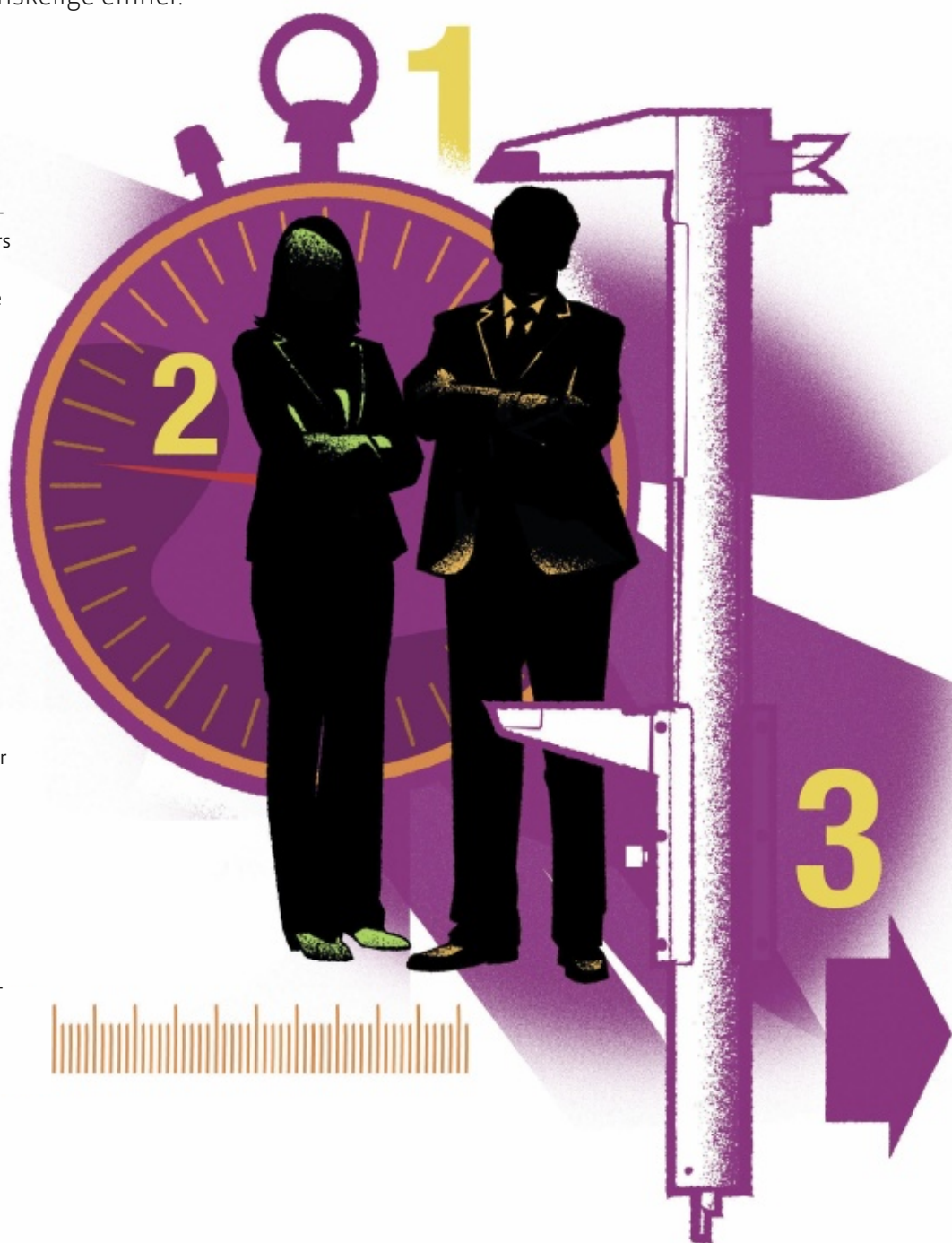
Måltallenes tyranni

Det gør de ikke, først og fremmest fordi vi tolker dem ud fra nogle fejlagtige præmisser, siger Johan Velten.

Nummer ét misforståelse er, at vi betragter tallene som et præcist mål for, hvor velfungerende virksomheden er. Jo højere, jo bedre, og det skal helst stige.

Men det er en måltals-tænkning hentet ind fra den økonomiske verden.

"Tallene er i sig selv stærkt misvisende. Man kan ikke stole på, at høj score på



tilfredshed er lig med en veldrevet organisation, og lav score er lig med en dårligt fungerende organisation. Lav score betyder helt enkelt, at mange mener, at der er noget, vi trænger til at tale om."

Af med chefen

Den største fejlkilde til 'falsk' høj eller lav tilfredsheds-score er, at medarbejderne enten tror, at det er en konkurrence om at svare positivt eller en mulighed for at komme af med en chef.

"Jeg har hørt om ledere, som samlede de ansatte og gav dem beskeden: 'Husk vi straffer ikke andre end os selv ved at svare negativt,'" siger Johan Velten.

"Og hvis hensigten er at kortlægge dårligt lederskab eller skifte chefer ud, så er en tilfredshedsundersøgelse det forkerte redskab."

Men hvordan skal det så komme frem, hvis medarbejdere lider under en dårlig leder?

"Det er en topledelses ansvar løbende at tage hånd om dårligt lederskab. Det må de have mod og kraft til uden at støtte sig til negative tilfredshedsundersøgelser. Disse undersøgelser bringer jo sjældent noget nyt frem, som ikke er kendt i forvejen. Så dårlige ledere skyldes mangel på handling, ikke på information."

Tilfredshed er et intetsigende mål

Nummer to misforståelse er, at jo mere tilfredse medarbejdere, jo højere produktivitet.

"Det er forkert. Driften bliver effektiv, hvis man har det rette fokus på opgaven sammen med medarbejderne."

'Tilfreds' eller 'ikke tilfreds' er ikke et godt mål for noget, fastslår han. Dét, som i stedet har afgørende betydning for produktivitet, arbejdsglæde og fx sygefravær, er, at man har et meningsfyldt job. 'Føler jeg, at jeg er en vigtig person i virksomheden, får jeg lov til at bruge mine kompetencer og føler jeg mig som en ansvarsbevidst kollega og medarbejder?'

"Tilfredshed er mere et vedligeholdelses-tema. Tilfredsheden skal være på et ok-niveau, men det er ikke interessant at få

Kritiske undersøgelser af tilfredhedsmålinger

Et svensk konsulentfirma har gennemgået 99 offentlige svenske myndigheders medarbejderundersøgelser og konkluderer, at de er meningsløse både for medarbejderne og virksomheden. Og helt værdiløse for myndighedens 'kunder' – tilfredse medarbejdere giver ikke mere tilfredse kunder.

Diversity Management AB: 'Nojda medarbetare räcker inte. En studie av medarbetarundersökningar'.

På CBS i København viser et dansk-svensk forskningsprojekt, at medarbejder-tilfredshedsmålinger giver utydelige svar, sætter mellemlederne under krydspres, og at det – når medarbejderne er kritiske – er vanskeligt at tale om kritikken og omsætte den til forandringer.

Se forskerinterview i djøf-bladet nr. 10 med Magnus Larsson fra CBS.

I Sverige konkluderer professor Stefan Tengblad, Göteborg og Skövde Universitet, at fokus på tilfredse medarbejdere fører til ringere indsats over tid, først og fremmest fordi organisationens indre liv får for stor opmærksomhed på bekostning af opgaven.

En svensk forskningsrapport af ph.d. i economic psychology, Ingrid Tollgerdt-Andersson, pointerer, at ledere, som er optaget af tilfredshed, har væsentligt højere sygefravær blandt medarbejderne end ledere, som taler med sine medarbejdere om, hvad vi sammen skal nå.

maksimal score på tilfredshed. Her i Norge har vi udtrykket 'bedagelig tilfredshet'. Det vil sige, at man er tilfreds og doven på samme tid. Men det er jo ikke udtryk for reel arbejdsglæde."

Lederen har ikke altid ansvaret

Nummer tre misforståelse er, at man giver lederen hele ansvaret for medarbejder-tilfredsheden.

"En plejehjemsleder, som slås med sparekrav, er på en hård opgave. Så hvis de ansatte, som jo er optaget af plejen af borgerne, retter frustrationen mod ledelsen, så bliver en medarbejdertilfredshedsundersøgelse et problem, som skal løses – ikke en hjælp til at lykkes med krævende lederjob."

Tværtimod bidrager deprimerende sammenligninger af tal og grafer i den situation til at skabe modsætninger i stedet for at åbne op for at tale om den fælles udfordring.

Tal om de vanskelige emner

Men hvad duer så til at få kritiske forhold frem?

"Måltal og grafer er ikke til nogen hjælp. Det er samtaler. Der er et stort behov for, at folk får talt om det, de har brug for at tale om. For folk har vældig meget på hjertet. Så det centrale er: Hvordan får vi talt om de vanskelige emner på arbejdspladsen? Der hjælper tilfredsundersøgelser ikke ret meget."

Eller som ny dansk forskning fra CBS konkluderer: Disse målinger egner sig dårligt til at reagere på kritik.

Men hvordan skal man føre disse samtaler?

"Vi har brug for bedre værktøjer til at tage den gode samtale, hvor alle på en respektfuld måde får deres oprigtige mening frem. På interne møder er det ofte de samme, som tager ordet og gentager sig selv, mens det tavse flertal har helt andre tanker og idéer, som ikke så let kommer frem. Det er faktisk noget, som virksomheder og kommuner her i Norge er begyndt at arbejde med." ■

gadgets

til djøferen

Af Morten Bay, mediestrateg, journalist og forfatter

iPhone 6 er landet

Efter mange måneder med rygter og spændt forventning har vi endelig fået den nye iPhone at se. Eller rettere, de nye iPhones – i flertal. Apple har nemlig afsløret to nye iPhone modeller, iPhone 6 og iPhone 6 Plus. Den største forskel på de to er, at den førstes skærm er på 4,7 tommer, mens Plus versionen har en skærm på 5,5 tommer. iPhone 6 Plus er endda stor nok til at have optisk billedstabilisering ombord. Designet har også fået en overhaling. iPhone 6 ligner mere en iPad mini med rundere kanter og en slank profil. Men derudover er der mest tale om opdateringer. Den nye A8-CPU er 38% hurtigere end sin forgænger, og man kan nu få helt op til 128GB lagerplads i iPhone. Der er nu også kommet NFC-teknologi til mobilbetaling i iPhone, selv om der går noget tid, før vi ser dette herhjemme. iPhone 6 og iPhone 6 Plus kommer i butikkerne i Skandinavien i næste måned.



Luk helt af for støjen

Hvis man opholder sig meget i fly eller tog, lærer man hurtigt at stifte bekendtskab med støjreducerende hovedtelefoner. Stort set alle steder, hvor der er en konstant støjkilde, som en jetmotor eller hvidt støj fra et el-drevet tog, kan man gøre livet lettere for sig selv med hovedtelefoner, der kan sortere støjen fra. Bose har været blandt de firmaer, der har satset mest på støjreduktion. Det har gjort dem til nogle af de bedste i kategorien, og firmaet har et udvalg af hovedtelefoner til alle størrelser ører. Modellen, der sidder rundt om øret, er netop blevet opgraderet og har nu modelnummeret QC25. Foldemekanismen, der gør hovedtelefonerne lette at transportere, er blevet forbedret, og der er nu en inline-mikrofon til, hvis telefonen ringer, mens man lytter til musik. Sluttelig lover Bose, at QC25 har mere effektiv støjreduktion end nogle af deres tidligere modeller. De er i handelen nu.



MÅNEDENS GADGET-BOMMERT:



Kendtes nøgenfotos stjålet fra iCloud

I de senere år har vi fået tude tællerne fulde af, hvor fantastisk Cloud-teknologi er, og hvor smart det er at gemme alle sine private filer på en server langt væk i "skyen". Men man skal huske, at ingenting er mere sikkert end det password, man bruger til at beskytte filerne med. Og så længe der er mennesker med i processen, kan en eller anden, der arbejder med et Cloud-lager, bryde ind og stjæle dine ting. Det måtte Apple erfare, da en række kendte kvinders private nøgenfotos pludselig dukkede op på nettet. Disse kvinder havde alle iPhones og gemte automatisk deres fotos hos Apples iCloud-tjeneste. Angiveligt var det ikke særlig stærke passwords, ofrene havde brugt, og så er enhver udbyder af Cloud-tjenester jo magtesløs.

Nu skal smarture være runde

Apple har vist deres nye Apple Watch frem, men det kommer først på gaden til næste år. Indtil da kan Androidbrugere prale med deres Android Wear-smarture, der allerede er i butikkerne nu. Et af de bedste eksempler er Motorolas Moto 360, der er det første smartur på markedet med en rund skærm. Ligesom de andre Android Wear-smarture kan det benytte sig af det hav af apps, der allerede findes til platformen. Du kan tage noter med Evernote, finde opskrifter, styre din smartphones lydniveau, finde og afspille musik, og du kan få besked, når nogen skriver til dig, hvad enten det er en sms, en Facebook-besked eller en e-mail. Du kan også svare ved blot at tale til uret, men dog foreløbig kun på engelsk. Moto 360 kan bl.a. købes på nettet. Man skal dog være hurtig. Moto 360 blev udsolgt på første salgsdag.



DISSE APPS SKAL DU DOWNLOADE I DENNE MÅNED:

➤ Remote Mouse

(Android/iOS)

Der kan være mange gode grunde til at styre sin computer uden brug af dens mus/trackpad og tastatur. Hvis man nu har sat computeren til tv'et for at se en film, kan det være irriterende at skulle hen til selve computeren for at justere på et eller andet. Med Remote Mouse-app'en kan du dog blive siddende i sofaen. Du kan styre computerens mus via smartphonens skærm, og skal du taste, kan du bruge smartphonens tastatur.



➤ Dropbox

(Android/iOS)

Det kan virke besynderligt at omtale en Cloud-app, som de fleste allerede kender. Men selv om Microsoft, Google og Apple nu alle har deres egne, gratis sky-lagre, hvor du kan lave backup af dine filer, kan der være god grund til at kigge nærmere på Dropbox igen. Du kan nemlig nu få 1TB lagerplads for ca. 60 kroner hos Dropbox, hvis mobil-apps virker rigtig godt på både Android og iPhone – modsat konkurrenternes.



En **e-mail fra din chef** påvirker dig anderledes, end hvis du får samme besked mundtligt.



E-mails fortolkes ofte for negativt

Af Eva Bøgelund / Foto Thinkstock

Hvis du bliver ærgerlig, vred, såret eller skræmt af en e-mail fra din chef, kan det skyldes den måde, som din hjerne reagerer på ved online kommunikation. Især hvis det er en chef, du ikke kender så godt endnu.

Ved e-mail sker der en uundgåelig hældning til det negative hos den, der modtager e-mailen.

Når afsenderen mener, at hans/hendes e-mail er positiv, er modtageren tilbøjelig til at opfatte den som neutral.

Når afsenderen mener, at e-mailen er neutral, er modtageren tilbøjelig til at tolke den som forholdsvis negativ.

Hjernen er skabt til direkte samtale

Det forklarer den amerikanske videnskabskribent og ph.d., Daniel Goleman – ham med bestsellerne 'Følelsernes intelligens' og 'Følelsesmæssig intelligens i lederskab' – i sin nye bog 'Hjernen og den følelsesmæssige intelligens'.

Vores hjerner er skabt til verbal kommu-

nikation mellem levende mennesker, hvor du automatisk også tolker alle de non-verbale signaler – altså ansigtsudtryk, tonefald, gestik osv.

Men ved en e-mail befinder din amygdala – din krybdyrshjerne, som reagerer prompte og uden filter – sig helt alene i verden.

“Vores hjerner er skabt til verbal kommunikation mellem levende mennesker, hvor du automatisk også tolker alle de non-verbale signaler”

Den bliver ikke hjulpet eller korrigeret af din sociale hjerne, fordi der ingen sociale input er at reagere på.

Så før chefen trykker på send, skal han eller hun lige tænke på, at alle ens non-verbale signaler bliver hængende i ens egen ende.

Den store undtagelse er, når man kender personen, som sender e-mailen, godt. Dét bånd overvinder som oftest den negative hældning.

Pas på med skriftligt projektarbejde

Også ved gruppe- og projektarbejde, hvor man arbejder sammen online, gælder, at jo flere kanaler, der tilføres den sociale hjerne, desto lettere kan man stille ind på de andre i gruppen.

Derfor er det godt at holde fx video-konferencer, hvor man får signaler fra både det visuelle, det kropslige og stemmen.

Hvis man udelukkende arbejder skriftligt sammen, er det bedst, at man kender den anden person godt eller i hvert fald har en vis fornemmelse af vedkommende.

Så har man en kontekst at aflæse den andens budskaber i – og kan dermed sætte sig ud over den negative hældning.

Allerbedst er det at forlade sit kontor eller aflukke for at mødes og tale med vedkommende, fastslår Daniel Goleman. ■

Kort om mindfulness

- Mindfulness stammer oprindeligt fra buddhismen og betyder bevidst nærvær.
- Mindfulness bruges blandt andet til behandling af stress.
- Mindfulness trænes ved meditation, yoga og opmærksomhedsøvelser.

I mål med *mindfulness*

Mindfulness kan være et godt værktøj til at skabe tilfredse og effektive medarbejdere. Men det kræver, at arbejdspladsen går forrest med forventningsafstemning, fælles indsats og vilje til organisatorisk forandring.

Af Ane Stær Nissen, freelancejournalist / Foto Lars Bahl

Sæt dig ned. Mærk underlaget under dine fødder. Rank ryggen. Tillad dine øjne at være lukkede. Tag et dybt åndedrag, og når du puster ud, så giv slip på spændinger i nakke og arme. Vend hele din opmærksomhed mod ånderættet. Hver gang du opdager en tanke, så anerkend den, giv slip på den, og vend tilbage til ånderættet.”

Med lukkede øjne praktiserer Rasmus Hougaard det nærvær, han prædiker. Han er forfatter til bogen 'Et sekund foran' om brug af mindfulness og holder workshops i mindfulness på arbejdspladser.

”I arbejdslivet oplever vi et enormt pres på det mentale system. Når vi multitasker, laver vi flere fejl, vi er langsommere, vi mister

overblikket og sansen for, hvad der er vigtigt både fagligt og socialt,” siger han og fortsætter:

”Akkurat ligesom kroppen har brug for fysisk træning, så har vi også brug for mental træning. Mindfulness handler om at træne evnen til nærvær på den opgave, der er foran os lige nu.”

Virksomheder som Google, Novo Nordisk, Carlsberg, McKinsey, Nordea, Sony og KPMG træner allerede evnen til nærvær, og flere kommer til hver dag.

”Det tillokkende ved mindfulness er, at det virker simpelt. Nogle teknikker, som medarbejderen kan lære uden, at virksomheden bliver involveret. Men sådan fungerer det ikke,” siger Anders Raastrup Kristensen, ekstern lektor ved på CBS med speciale i work-life balance.

"Akkurat ligesom kroppen har brug for fysisk træning, så har vi også brug for mental træning", siger Rasmus Hougaard.

Forventningsafstemning er nøglen

Når en arbejdsplads vælger at investere i mindfulness, så opstår der krav til medarbejdernes mentale balance og tilstedeværelse. Det kan være svært at leve op til, for hvornår er målet nået?

"Som arbejdsplads kan man ikke bare nøjes med at sende en stresset medarbejder på kursus. Brugen af mindfulness skal følges op med rigtig meget ledelse og hjælp til at prioritere, så medarbejderen ikke føler, at han altid skal være tilgængelig og til stede, for så risikerer arbejdspladsen, at det bliver et dobbelt nederlag," forklarer Anders Raastrup Kristensen.

Hvis forventningsafstemningen er på plads, kan mindfulness til gengæld være et stærkt værktøj for medarbejderen til at mærke sig selv.

Hos IF Forsikring har 200 ledere og medarbejdere fulgt et mindfulness forløb hos Rasmus Hougaard, og det har hjulpet dem til at finde balancen.

"I vores undersøgelse af effekten af mindfulness fremhæver medarbejderne i IF Forsikring, at de er blevet bedre til at sige fra og melde klart og tydeligt ud," fortæller leder af IF Academy, Jesper Askjær.

Mindfulness som fælles indsats

Mindfulness kan være et forandringsværktøj for din organisation. Men en faldgruppe i implementeringen kan være, at medarbejderne mister ejerskabet, fordi de oplever, at trivslen bliver et individuelt ansvar frem for et fælles projekt.

Irmars hovedkontor samarbejdede også med Rasmus Hougaard om et mindfulness forløb. Her har de oplevet konsekvensen af ikke at gennemføre mindfulness kollektivt.

"Hvis jeg skal være ærlig, har det ikke haft den store effekt. Vores direktør forlod os midt i kursusprocessen. Vi stod i et vadested, og jeg var som HR-chef alene med opgaven. Vi startede med alle 45 ansatte i hovedkontoret, men til de faste morgenseancer blev det hurtigt sådan, at vi sad otte, som holdt ved, mens resten faldt fra," siger HR-chef Margit Marell.

Hun har dog ikke mistet troen på mindfulness:

"Hvis jeg fik muligheden for det, så ville jeg gøre det igen. Men jeg tror, det er afgørende, at ledelsen går helhjertet ind i projektet og sætter det på dagsordenen. Og så skal det være obligatorisk for medarbejderne. Det skal være et fælles projekt."

Vilje til organisatorisk forandring

Hvis en arbejdsplads vælger at investere i mindfulness, så skal det opfølges med villighed til organisatorisk forandring.

"Det er oplagt at bruge mindfulness som en måde at sætte gang i diskussionen af arbejdsformen, arbejdsvilkårene og

arbejdsopgaverne," siger Anders Raastrup Kristensen.

IF Forsikring har valgt at følge mindfulness-træningen op med organisatoriske tiltag. Det handler om at institutionalisere selve mindfulness-træningen ved hjælp af netværksgrupper, at bruge mindfulness-attituderne som aktivt værktøj i teamdrøftelser og at indarbejde mentaliteten i selve organisationskulturen.

"Hvis medarbejderne er under pres i en afdeling, så kan vi bruge mindfulness attituderne som teamværktøj. Hvis en enkelt medarbejder har oplevet en positiv forandring ved at bruge en 'ikke-bedømmende indstilling' i sit arbejde, så kan vi bringe oplevelsen i spil i teamet og på den måde snakke arbejdsglæde ved hjælp af et fælles sprog. Mindfulness er jo i virkeligheden bare nogle få øvelser, men det er hele dialogen omkring det, som er så stærk," forklarer Jesper Askjær fra IF Academy.

På baggrund af mindfulness-træning har IF Forsikring udviklet nye guidelines for den gode møde, e-mail og læringskultur. Mindfulness kan inspirere til nye måder at tænke sin organisation på.

"Et godt møde er kendetegnet ved, at vi starter forberedte til tiden. Vi er nærværende, holder fokus og forsøger at involvere alle undervejs. Samtidig er vi meget målrettede og forsøger altid at slutte ti minutter før tid. Når vi har en rullende kalender, betyder det, at vi ikke kommer for sent til det næste møde. Det er ganske enkle spille-regler, men de virker," siger Jesper Askjær.

"På den måde bliver mindfulness pludselig til vores kultur." ■

5 gode råd til mindfulness på arbejdspladsen

- Formulér arbejdspladsens mål med at investere i mindfulness og sørg for at forventningsafstemme med alle medarbejdere.
- Sørg for at sikre opfølgning i teams for at fastholde den intensive træning.
- Sørg for, at der er ledelsesmæssig opbakning til, at mindfulness bliver et fælles projekt for hele arbejdspladsen.
- Vær beredt på forandringer af organisationskulturen i forlængelse af mindfulness-træning.
- Obligatorisk deltagelse under hele træningen er afgørende.

Talknuser og bølgecruiser

MIN KARRIERE

Henriette Engel Hansen er verdensmester i kajak og økonom i Danske Regioner. Det betyder et minutiøst og skemalagt liv uden slinger i valsen. Men hun vil ikke undvære hverken sporten eller jobbet – heller ikke hvis hun kunne leve af sin sport.



Af Tine Santesson / Foto Michael Daugaard

Det var en kollega, der introducerede den dengang 20-årige Henriette Engel Hansen til kajak. Hun blev kæreste med instruktøren og så bidt af sporten, at hun nu tolv år senere både kan kalde sig danmarksmester, verdensmester og OL-deltager i kajak.

På en typisk uge træner hun 25 timer, herudover kommer træningsplanlægning, sponsorarrangementer og sponsoransøgnin-ger. Sideløbende med sin sportskarriere har Henriette Engel Hansen gennemført et økonomistudie på fem et halvt år og har siden kandidatgraden arbejdet som økonom i tre forskellige job.

Det koster at være elitesportsudøver – også økonomisk. Og sponsor-

kronerne kommer ikke rullende ind af sig selv, når man er kajakroer. Henriette Engel Hansen tjener ikke en krone på sin sport. Men det er dog ikke derfor, hun arbejder ved siden af.

”Det betyder meget for mig, at de små grå også får lov at komme på arbejde, og jeg kan godt lide at interagere med såkaldte almindelige mennesker.”

For at få enderne til at mødes har

“Jeg er nok også lidt af en strukturfreak og går ret meget efter at komme hurtigt i mål med opgaverne”

Henriette Engel Hansen

Henriette Engel Hansen i højere eller mindre grad arbejdet på nedsat tid i alle sine job. Hun fik også dispensation til ikke at forsvare sit speciale, fordi et kommende OL krævede al hendes opmærksomhed.

Hos Danske Regioner, hvor hun nu er ansat som konsulent og arbejder med sundhedsdata,

er hendes arbejdstid meget fleksibel, så hun både kan nå både træningen før og efter arbejde og på distancen, når hun for eksempel er på træningslejr.

I forbindelse med et internt kursus i Danske Regioner fik Henriette Engel Hansen lavet en såkaldt MBTI-personlighedsanalyse, og hendes kolleger joker nogle gange med hendes meget klare profil.

”Det er vist ikke nogen hemmelighed, at jeg er ekstrovert og har et klart planlægningsgen. Jeg er nok også lidt af en strukturfreak og går ret meget efter at komme hurtigt i mål med opgaverne.”

Om det er sådan, hun er født, eller om det sådan hun er blevet på grund af sit liv som topidrætsudøver, er hun lidt usikker på. Men uden en stærk disciplin og et stort planlægningsgen havde hun nok ikke kunne holde to store skibe i søen på én gang – eliteroning og jobbet. ■

Hvad er fordelene ved dine to karrierer?

"Jeg har et enormt netværk med kontakter i hele verden. Samtidig er jeg nødt til at være ekstremt disciplineret og systematisk, og det betyder, at jeg får meget fra hånden."



Du lever meget disciplineret – har du det ok med det?

"Mit skemalagte liv kan da godt hænge mig langt ud af halsen ind imellem. Der er sjældent plads eller overskud til en café-tur med veninderne eller en shoppetur på Strøget. Men så er det jo godt, at Magasin har åbent til klokken otte om aftenen."



Var det ikke svært at få en deltidsstilling?

"Den stilling, jeg har nu, var opslået som en fuldtidsstilling. Så jeg ringede til min nuværende chef for at høre, om det overhovedet ville give mening for mig at søge – det synes hun bestemt, jeg skulle."



Hvad er ulemperne ved at være topidrætsudøver og arbejde samtidig

"Alle de afkald jeg må give. Og så det, at jeg er så træt hele tiden. Jeg skal have mine otte timers søvn, og jeg ville ønske, der også var plads til en middagslur. Jeg føler også altid, at jeg godt kunne have ydet lidt mere, både når jeg træner, og når jeg arbejder – men sådan er jeg vist bare."



Hvad sker der, når du slutter din kajak-karriere?

"Jeg er noget af et dampbarn, så jeg vil blive ved med at træne. Men jeg regner også med at arbejde på fuldtid – det bliver dog ikke 70 timer om ugen. Jeg kan selvfølgelig godt sidde og være klog nu, men arbejdet skal ikke fylde det hele – ligesom sporten ikke skal."

Studieliv



Anja Kivac skrev opgaven som en del af sin bachelor i Interkulturel Markedskommunikation på CBS. Hun læser nu kandidat i Applied Cultural Analysis på Københavns Universitet.

Mit bachelorprojekt: **Sex sælger stadigvæk**

Anja Kivac forsøgte at få et øjebliksbillede af mediernes syn på kønsroller gennem en symbolanalyse af det danske undertøjsmærke JBS' brug af halvnøgne cubanske kvinder i en reklame for underbukser til mænd.

Af Mads Matzon / Foto Petra Kleis

Svedige kvinder i bikinier laver JBS-underbukser til mænd i reklamen, som Anja Kivac analyserede i sit bachelorprojekt. Reklamen er set over en halv million gange på YouTube og betød, ifølge Anja Kivac, en stigning i JBS' omsætning.

Hvordan greb du opgaven an?

"Jeg tog udgangspunkt i en feministisk teoretiker, som opfattes som provokatør inden for dette område. Hun påstår, at kvinder grundlæggende ønsker at være små prinsesser og husmødre. Dermed er ligestilling mellem kønnene kun gældende på papiret, da kvinder automatisk falder ind i gamle kønsroller i samfundet - helt ubevidst."

Og du kiggede så på JBS-reklamen?

"Jeg lavede en analyse af symbolerne i reklamen. Alle kvinderne har stiletter på, en spiser en banen, på et tidspunkt eksploderer en gammeldags trykkoger og så videre. Alle symboler på mænd uden, at de reelt er til stede."

Hvad kom du frem til?

"At reklamen viser undertrykkelse af de

her cubanske kvinder, som render rundt i undertøj og laver underbukser til mænd. At den så også er racistisk er en hel anden diskussion."

Hvad brugte du det til?

"Reklamen var bare et udgangspunkt og en brik i, hvordan man opfatter kvinder i reklamer."

Hvad konkluderede du så?

"At gammeldags kønsroller, hvor kvinder bliver undertrykt og set som værende underdanige, sælger produkter både til kvinder og mænd. At kvinder elsker at sætte sig i rollen som underdog og tænder på at se deres eget køn være nedværdiget. Reklamefilm, der kommunikerer sådanne værdier, ses ofte som værende grænseoverskridende og stødende, men faktisk bekræfter de bare den almene mening blandt deres konsumenter, da disse jo køber produkterne."

Skulle du ikke have kigget på flere reklamer?

"Nu var det 'kun' et bachelorprojekt, så jeg havde begrænset plads og tid til det.

Jeg valgte at gå i dybden med en enkelt reklame."

Hvad betyder din undersøgelse for virkeligheden?

"Det er endnu en bekræftelse af, at 'Sex Sælger'. Der er mange reklamer, der sælger sig selv på gammeldags kønsroller, som vi måske ikke er så vant til i nutidens Danmark. Og JBS er faktisk et dansk firma, som burde følge den danske tankegang med ligestilling mellem kønnene. De fik dog både omtale og en stigning i salget, efter de lavede reklamen." ■

OPGAVENS TITEL:

Kulturel forståelse af køn repræsenteret i moderne medier
- En analyse af JBS' reklame
"It's hard to improve perfect".

OPGAVENS KONKLUSION:

De gammeldags kønsroller lever i bedste velgående i reklameverdenen.





DEN RETFÆRDIGE FORMAND

Lederrollerne har klæbet til advokat **Lars Svenning Andersen**. Lige fra den første stilling som administrerende direktør i et advokatfirma over ærespræsident i bofællesskabets tipsklub til den formandspost i Danske Advokater, han nu træder tilbage fra. Overskriften for hans virke er retfærdighed, og han gør ikke forskel på en Dong-direktør og en bagerekspedient.

Af Anders C. Østerby / Foto Martin Dam Kristensen





Jeg kommer lidt for tidligt til interviewaftalen med Lars Svenning Andersen og sætter mig til at vente i Danske Advokaters nyistandsatte lokaler på Vesterbrogade i København. Brancheforeningens formand har taget flyet fra Aarhus, inden han næste morgen skal videre til Grønland for at undervise i funktionærolven.

Efter lidt ventetid stiller en ældre, undseeligt udseende herre en cykel op ad glasfacaden, tager cykelhjelm af og træder smilende indenfor. Han er i lyseblå skjorte og jeans. Det er formanden. Han er en rar mand med nordjysk lune, siger folk, der kender ham.

Vi giver hånd og går op ad trappen i en fløj, som er malet i en knaldegul pangfarve.

“Det her er så stedets hjertestarter,” siger Lars Svenning Andersen med henvisning til det gule chok, der møder en.

Lokalerne er indviet få dage før.

Bygningen, som er en gammel ølhal fra 1861, er blevet renoveret for 75 millioner kroner, doneret af Dreyers Fond, som støtter advokater og arkitekter. En form for krone på værket i Lars Svenning Andersens tid som formand for Danske Advokater.

Han var den første formand og har ifølge flere i branchen, djøfbladet har været i kontakt med, en meget stor del af æren for, at advokatstanden er blevet samlet i en fælles brancheorganisation.

“Der er ingen tvivl om, at Lars Svenning Andersen har været helt afgøren-

“Hvis man kan være dirigent på fællesmøder i et bofællesskab, hvor alle skal være enige om alting, kan man være dirigent alle steder”

Lars Svenning Andersen

de for, at vi har den organisation, som vi har i dag. Det er en unik præstation i den forstand, at det kun er én gang, man skal bygge en organisation op fra scratch, og det er det, han har stået i spidsen for. Vi er gået fra at have en papkasse til at være 28 medarbejdere og et fint nyt kursuscenter på Vesterbrogade. Han har været en meget nærværende formand, selv om han bor i Aarhus,” siger administrerende direktør Poul Møllerup.

Ikke advokatagtig

Lars Svenning Andersen ynder at indtage en pølse og en fadbamse på folkets teater, når AGF spiller bold i Aarhus. Han er ikke særlig advokatagtig, er der nogen, der siger. Men han er stolt af præstationen i Danske Advokater, fortæller han, da han har serveret en kop kaffe direkte fra hanen i en ny bar på 2. sal.

“Jeg er rigtig, rigtig stolt af, at det er lykkedes os at skabe en organisation, som omfatter alle typer af

“De store sager viser, at han er en ener. Men han gør det ikke for egen vindings skyld, og det er der en hel del advokater, der kunne lære noget af”

Allan Ohms, advokat

advokatvirksomheder. Jeg sidder hos en af de store, men måske ligger mit hjerte i virkeligheden et andet sted. Det var især de små virksomheder, der pegede på mig, og jeg tror, det skyldes min nordjyske baggrund. Men man bliver målt på resultater, og jeg er glad for, at de store virksomheder er med, fordi de bidrager med meget fagligt og forretningsmæssigt og lægger et pænt beløb i kassen.”

Formandsposten i Danske advokater er blot én i rækken af adskillige gange, hvor partneren i Bech-Bruun har taget dirigentstokken. Men faktisk er rollen som leder i mange tilfælde blevet ham til del, uden at han har opsoget det, siger han. Som nu forleden, hvor han deltog i en indsamling for Red Barnet, som han i øvrigt også er formand for. Der manglede en indsamlingsleder, og pludselig var den erfarne advokat leder for indsamlerne i hans bopælsområde.

I bofællesskabet Sol og Vind, hvor han og familien boede fra 1981 til 1999, skrev han vedtægterne og blev præsident for foreningens tipsklub. Formålet var “at udbygge og forene sammenhængen mellem sport og spiritus. Så sad vi hver søndag og tippede og drak bajere,” siger han med et grin. Han er stadig ærespræsident i klubben. I den mere seriøse afdeling blev han i 1999 den første administrerende direktør i en dansk advokatvirksomhed, da han blev sat i spidsen for at drive Bech-Bruun.

“Vi havde været gennem nogle relativt store fusioner i sluthalvfemserne og 2000. Han var med til sammen med bestyrelsen at lægge strategien

for, hvordan vi kom videre. Det var en kæmpe indsats. Han får folk i tale og er tillidsvækkende og troværdig. Det betød enormt meget i sådan en fase,” husker kollega i Bech-Bruun, Randi Bach Poulsen, som afløste Svenning Andersen på posten i 2007.

Ikke for egen vinding

Flere af de kilder, djøfbladet spørger, kalder Lars Svenning Andersen fagligt dygtig. Ikke nogen overraskelse for en mand, der har ført mere end 70 sager ved Højesteret. Men han er “menneskeligt endnu dygtigere,” lyder skudsmålet fra Allan Ohms, advokat og partner i Forum Advokater.

“Der findes mange advokater, der fagligt er på det samme niveau, som han er, men han har en menneskelig interesse og forståelse, som er anderledes, og det har præget ham. Han har begge træsko solidt plantet i den jyske muld, og han har en fantastisk gennemslagskraft, både som advokat og leder. Da han stod i spidsen for Bech-Bruun, var det det førende advokathus i Danmark,” siger han.

Allan Ohms peger på en stor retfærdighedssans hos sin kollega. Og at han har engageret sig lige meget i de små sager som i de store eksponerede sager, som da han det seneste år forsvarede tidligere departementschef Peter Loft og den tidligere Dong-direktør Anders Eldrup. En sag, Allan Ohms fremhæver.

“Dong-sagen var helt vildt fantastisk. Alle sejl var jo sat til fra Fritz Schurs side. Han er så magtfuld, at han

nærmest kun overgås af dronning Margrethe, og han havde lovet befolkningen, at det var en walk-over. Men han og Dong blev jo lagt ned og slagtet. De store sager viser, at han er en ener. Men han gør det ikke for egen vindings skyld, og det er der en hel del advokater, der kunne lære noget af.”

Det er nederlag, man husker

Ifølge Ohms har Lars Svenning Andersen “en energi, der er over dagligt vande”. Det kan den fyrede Dong-direktør Anders Eldrup tale med om. Han mødte en advokat, der kastede sig ind i sagen med fuld appel og arbejdede på den lørdag, søndag og om natten. Antallet af timer, advokaten lagde i sagen, overraskede Eldrup. En anden ting, der overraskede, var reaktionen, da sagen blev vundet.

“Jeg blev selvfølgelig glad. Men den begejstring, han viste, da vi havde vundet, var mindst ligeså stor som min. Han var helt oppe at køre. Det havde jeg ikke ventet at finde hos en så erfaren og rutineret advokat, der har ført hundredvis af sager. Men det var dejligt at se, at der var et levende menneske bag,” fortæller Anders Eldrup.

Lars Svenning Andersen fortæller roligt, langsomt og tilbagelænet. Armbevægelserne er få og gestikken afmålt, men øjnene smiler. Han var glad for at vinde Dong-sagen, siger han, for den handlede om en “eksponeret mand, der skulle have oprejsning”. Men faktisk er det ikke sejrene, men de få nederlag, der fylder mest i bevidstheden, når han



kigger tilbage på en lang karriere som forsvarsadvokat.

I én sag blev en mandlig sygehjælper anklaget for at have slået de gamle på et plejehjem. Efter at have talt med manden i over tre timer var Lars Svenning Andersen ikke i tvivl om hans uskyld. Den anklagede havde tabt med et brag i landsretten, og så overtog Svenning Andersen sagen og tabte i Højesteret med dommerstemmerne tre mod to. Et justitsmord, mente advokaten.

“Det nagede mig meget. Jeg har tænkt meget på den sag, som betød så meget for det menneske. Kunne jeg have gjort noget anderledes for at få den ene af de tre dommere over på min side?”

Skraldemand og vicevært

Lars Svenning Andersen har villet være advokat så længe, han kan huske. Da han var dreng, holdt han lange taler og kunne med egne ord godt lide at føre sig frem. Han blev kaldt Perry Mason med henvisning til TV-serien af samme navn. Han har hele sit liv haft en social indignation, som, han selv mener, til dels skyldes hans opvækst.

“Jeg er vokset op i en familie, hvor vi alle sammen måtte hjælpe til. Den baggrund har gjort, at jeg tænker på, at det ikke er alle, der har de samme muligheder her i tilværelsen. Og jeg har altid betalt min skat med glæde, fordi jeg synes, at når det går godt for en, bør man betale lidt tilbage til dem, der har det sværere.”

Derudover har Lars Svenning Andersen arbejdet for fagbevægelsen i mange år, og det har givet ham et billede af, at folk ikke altid bliver behandlet, som de bør.

Efter at have været både formand for konservative gymnasiaster, formand for moderate studenter og medlem af forretningsudvalget på universitetet blev både den sociale sans og leder-

evnerne yderligere skærpet i Sol og Vind, der talte 30 familier.

“Jeg plejer at sige, at hvis man kan være dirigent på fællesmøder i et bo-fællesskab, hvor alle skal være enige om alting, kan man være dirigent alle steder. Det kræver tålmodighed og pædagogiske evner.”

Han flyttede sig også politisk, men blev aldrig venstrefløjsmand på universitetet. Der var for mange fra den fløj, der, “når de kom til magten, blev ligeglade med andres meninger”, mens Lars Svenning Andersen selv lærte noget om “virkeligheden” ved at arbejde som vicevært og skraldemand i sin studietid.

Retssamfundet er truet

Dengang havde han brug for pengene, i dag mangler han ikke noget, men savner retfærdighed for dem, der gør. Han føler lige meget for at hjælpe en bagerekspedient som en af “de store drenge”. Derfor ærgrer det ham også, at retshjælpssystemet efter hans mening er blevet forringet siden en reform i 2007.

“Retssamfundet er helt afgørende, for hvis man ikke kan stole på, at man

kan opnå retfærdighed, så vælger man selv at søge retfærdighed. Vi under-vurderer i Danmark, hvad et retssamfund betyder for, hvordan vi er over for hinanden. Derfor er det ekstremt vigtigt, at det ikke kun er dem, der har pengene, der får retfærdighed, men at enhver uanset økonomi kan få det. Og det bliver udfordret i de her år, det synes jeg virkelig, det gør.”

Den kamp må hans afløser i Danske Advokater overtage, når han nu giver stafetten videre. Men selv om den 65-årige jyd trapper ned, vil han stadig være formand for Red Barnet og stadig have sager som advokat. Men han regner med, at der bliver mere tid til børnebørnene, golf og bridge. Og frem for alt til hustruen, som han nu flytter til Frederiksberg med.

Hun sørger for, at han kommer til fitness og andre aktiviteter, så han ikke sygner hen, som andre pensionsmodne mænd har for vane. Som han selv siger med et nordjysk glimt i øjet - måske som et sløjfe til den skriggule hjerte-starter, han nævnte i indledningen:

“Hun har sat sig det mål at holde mig i live.” ■

BLÅ BOG: LARS SVENNING ANDERSEN

- 65 år
- Født i Nørresundby i Nordjylland
- Cand.jur. fra Aarhus Universitet i 1976 og ph.d. samme sted i 1994 på en afhandling om funktionærret
- Begyndte sin advokatkarriere hos Advokaterne Dalgas Avenue i Aarhus, senere Aros Advokatfirma, der senere blev til Bech-Bruun
- Fra 2001 til 2007 var han managing partner i

Bech-Bruun. Han er stadig partner i firmaet

- Har skrevet en række andre bøger, og femte udgave af bogen, som kaldes Biblen inden for funktionærret, er på vej
- Har haft mange bestyrelsesposter og er stadig formand for flere, bl.a. Djøfs Forlag
- Gift med kunstmaler Susanne Bøse Andersen, som han har tre voksne børn med.





PAS PÅ ja-hatten

Vi indhyldes i **enorme mængder af positive ord** og begreber. De er skabt til at fremme dynamik og fremdrift, men gør lige det modsatte, mener lektor Steen Nepper Larsen.

Af Thomas Davidsen, freelancejournalist / Illustration Claus Bigum

Empowerment', 'værdier', 'evaluering', 'win-win', 'branding', 'entrepreneurskab', 'team-spirit', 'positiv psykologi', 'profilering'...

Vi kender ordene, for vi har hørt dem mange gange før. Ord, som går deres sejrsgang gennem videnssamfundet og tegner en tid. Ord, som får en betydning, fordi de kommer sammen med magten og kan rykke organisationer og skabe nye kulturer.

De smager af handelshøjskole, Kommunernes Landsforening og New Public Management, og det kan være en af grundene til, at disse ord splitter befolkningen og de samfundsvidenskabelige forskere i *for og imod*.

Der er dem, som tror på ordene og bruger dem flittigt. Og så er der dem, for hvem mange virksomheder og organisationers lidt for ivrige anvendelse af ordene til lidt for strategiske formål har taget musikaliteten ud af dem. Som i en dårlig popsang, der alligevel får air-play. En ørehænger af den slags, man kan tage sig selv i at gå og synge med på, selvom den går én på nerverne.

Ufarlige ord

Bemærkelsesværdigt er det, at disse ord kan skille vandene, for de har alle det tilfælles, at de er *positive*. Modsat de ord med kant, der førhen definerede tiden, som fx 'frihed' og 'solidaritet', har vi i dag kun chokoladelækre og behagelige ord. 'Livslang læring', 'mindfulness' ... hvem skulle kunne have noget imod de ord?

Det er netop det, der er problemet med dem, mener lektor på Institut for Uddannelse og Pædagogik ved Aarhus Universitet, Steen Nepper Larsen. For ordene, som han har givet et navn – 'positivitets-konsensus-kliker' – har sejret ad helvede til i den politiske retorik, sat sig tungt på virksomhedskulturen og omformet den offentlige sektor.

De overpositive ord sniger sig ind overalt med det resultat, at

dynamikken forsvinder, den kritiske sans svinder ind og den faglige dømmekraft trues.

"Når man bruger så mange ufarlige betegnelser om arbejdskulturen, så får det nogle meget uheldige konsekvenser. Ordene signalerer alle 'åbenhed' og 'dialog'. Men deres egentlige formål er at få os alle sammen til at rette ind efter en ny ledelsesfilosofi, der styrer ved hjælp af ansattes lidenskab og engagement.

Det, folk brænder for, er guld værd i dag. Bare se på Big Data, der indsamler al viden i verden om, hvor vores lidenskaber retter sig hen. Vi tvinges i frihedens navn til at positivere vores drømme, vores begær og vore lidenskaber.

Søg på en bog på nettet, og du får kastet andre bøger i hovedet, der ligner den. Køb en vare på nettet, og du bliver tilbudt andre varer, der, hvis det første produkt kunne vække dine lidenskaber, måske også kan opfylde en lille drøm. Samfundet bliver drevet i retning af det positive ved hjælp af disse fordoblingseffekter," siger Steen Nepper Larsen.

Meningsløs snak

Hvad sker der med en kultur, hvor det er væsentligt nemmere at tage ja-hatten på end nej-hatten? Den forvandler folk til seismografer, der tyder det, som der til enhver tid er brug for, snarere end at udtrykke det, de egentlig oplever ved et konfliktfyldt arbejds-, uddannelses- og familieliv, hævder Steen Nepper Larsen.

"Vi skal alle gøre karriere og have noget stående på vores cv. Derfor pepper vi os selv op med helt utrolige mængder af meningsløs snak. Det får som konsekvens, at vi kommer til at ligne hinanden på de smagfulde hjemmesider, der fortæller, hvor vidunderlige vi er.



CHEFEN
KAN VIRKELIG
LEVERE POSITIVE
ØREHÆNGERE!

JEG ER
BARE SÅ
COMMITTED!

SYNG NU
MED ALLE-
SAMMEN!

Vi spiller de samme melodistumper i uendelige variationer med forskelle, der ingenting betyder. Om du har været på det ene eller andet kursus, er man efterhånden ligeglad med, bare du kan synge med på de her melodier,” siger Steen Nepper Larsen.

”Det er godt at være innovativ, fordi det er godt at være kreativ. Og det er godt at være kreativ, for så tænker vi noget nyt. Og det er godt at tænke nyt, for så tænker vi ikke gammelt.”

”Vi har udviklet en kultur, hvor folk lurer på hinanden for at se, om man kan de rigtige positivitets-konsensus-remser. Det forhindrer, at nogle stopper op og siger: 'Kejseren har ikke nogen tøj på'. Eller: 'Jeg vil tillade mig at se stort på, hvad en eller anden fokus-gruppe eller brugerdiven innovationsøvelse har fundet ud af, at der er brug for'. For jeg insisterer på at lave noget helt nyt, ingen vidste, de havde brug for.”

Den attitude, som det er så vigtigt, at nogen indtager, har svære kår i øjeblikket. Man vil have rygdækning og volvo-seler på, før der bliver vovet og skabt noget nyt,” siger Steen Nepper Larsen.

Et andet ord for fyringer

Positivitets-klistret er velegnet til at italesætte deciderede forringelser positivt. Så enhver, der kritiserer forringelsen, bliver til et bagstræberisk brokkehoved, mener Steen Nepper Larsen.

”På Aarhus Universitet, hvor jeg arbejder, fører man ’verdensklasse-universitets’-retorik samtidig med, at man skærer ned. Fyringer hedder ’personalejusteringer.”

Når man taler om noget ’innovativt og kreativt’ kan man næsten være sikker på, det ikke har noget med sagen at gøre og skal tjene til at dække over noget andet,” siger Steen Nepper Larsen.

Rammerne er i dag dikteret ovenfra. Ifølge Steen Nepper Larsen placerer det medarbejderne i en paradoks situation. De bliver bedt om at sejle deres egen sø inden for rammerne – for nu er de jo ’selvledende’ og ’selvansvarlige’ og arbejder i ’selvstyrende teams’.

”Bare se på kommunal- og skolereformen. Man lader som om, den enkelte skolelærer har frihed, men grundlæggende er lærerne tvunget til at rette ind. Man *faker* medbestemmelse, mens retorikken bliver skruet op:

’En konkurrencedygtig skole’, ’læringsmål’, ’kompetenceudvikling’, ’evaluering’ og ikke mindst ’inklusion’, som primært er en semantisk forskønnet besparelsmaskine, der går ud på ikke at bruge penge på specialpædagogikken,” siger Steen Nepper Larsen.

Ord kan misbruges

Alle smukke, gamle ord kan misbruges, når det falske sniger sig ind i dem, mener han.

”Smørings-ordene hentes fra niveauet over det rent administrative – fra idealernes verden. Det er det, der giver dem en nærmest forheksende effekt. Tag et begreb som ’livslang læring’. Det var oprindeligt et idealistisk begreb, som var knyttet til UNESCO, FN og nogle humanistiske lighedsidealer. Altså et i bund og grund kritisk ord, som pegede på, at ikke alle har de samme muligheder, og at læring er andet og mere end passiv top-down indlæring. Det bliver nu til endnu et fuldkommen betydningsløst teflon-ord, som dybest set er beregnet på at slå dem oven i hovedet, der ikke føler, de har behov for at lære noget af det, som uddannelserne har at tilbyde dem,” siger Steen Nepper Larsen.

Vi opfører os, som om der ikke er modsætninger i samfundet. Som om der var en stor win-win-situation rullet ud foran os. Det er ikke på nogen måde tilfældet, pointerer han.

”Kritik er væsentligt i enhver organisation.

Det har ikke noget at gøre med at være negativ for negativitetens skyld. Det handler blot om at kunne sige, hvad man mener, og om at turde tænke højt uden angst. På Aarhus Universitet har de senere års håbløse fusioneringer og omorganiseringer fx fuldstændig ødelagt nogle miljøer, der var velfungerende. Så bliver vi jo nødt til at råbe vagt i gevær. Men hvis det er i en fyringstid, er mange bange for at bruge deres ytringsfrihed, medmindre de er gamle nok og derfor kan være lidt ligeglade. Er du adjunkt på 28-30 år og drømmer om at få et lektorat, så er det straks mere udfordrende ikke at give efter for positivitetstyranniet,” siger Steen Nepper Larsen, der drømmer om, at vi igen kan kalde en spade for en spade. ■

“Vi har udviklet en kultur, hvor folk lurer på hinanden for at se, om man kan de rigtige positivitets-konsensus-remser”

Steen Nepper Larsen, lektor



JORDEN RUNDT

Af Mikkel Krogh



Foto: Shutterstock

Bekymrede kinesere

Kineserne ser lyst på den økonomiske fremtid, men bekymrer sig i stigende grad over miljøet, korruption og ulighed. Det skriver analyseinstituttet PewResearch på baggrund af en undersøgelse blandt 3.226 kinesere.

80 procent af kineserne forventer, at landets økonomi udvikler sig positivt i løbet af det næste år. Samtidig er flere kinesere dog blevet bevidste om den økonomiske udviklings skyggesider. Luftforureningen i de største byer bliver værre og værre, og knap halvdelen af kineserne betragter i dag luftforurening som et af de største problemer. Det samme gælder vandforureningen. I 2012 mente hver tredje kineser, at vandforurening var et stort problem, mens tallet i 2013 var vokset til 40 procent.

Borgerne er også blevet mere opmærksomme på den stigende ulighed i landet. Syv ud af ti kinesere vurderer, at forskellen mellem rig og fattig er øget de senere år, og godt halvdelen af befolkningen anser det for at være et stort problem.

Ligeledes bliver korruption i stigende grad opfattet problematisk for landets udvikling. 53 procent oplever korruption blandt offentlige embedsmænd som en særlig udfordring, mens korruption blandt forretningsfolk ikke i samme omfang bliver betragtet som et problem.



FRYGT FOR NY EUROPÆISK BOLIGBOBLE

Boligpriserne er igen på himmelflugt i en række europæiske lande, skriver magasinet The Economist.

Hvor en række europæiske lande – herunder Danmark – oplevede drastiske fald i boligpriserne under finanskrisen, fortsatte priserne ufortrødent opad i andre efter mindre dyk.

I maj advarede den Europæiske Centralbank om skyhøje boligpriser i Belgien, Frankrig og Finland. Mens ratingbureauet Moody's i juli vurderede, at der var tegn på en boligboble i England. Tendensen med kraftigt stigende boligpriser er især opsigtsvækkende, da de nævnte lande fortsat kæmper med følgerne af krisen og kun oplever meget begrænset økonomisk vækst, skriver The Economist.

Også i Norge og Sverige fortsætter boligpriserne ufortrødent opad. Priserne på lejligheder i Stockholm er steget 11 procent det seneste år og 9 procent året før. I Norge, hvor priserne på boliger er firedoblet siden 1995, har husholdningerne i dag gæld, der svarer til mere end to års indkomst efter skat.

Jobkrisen fortsætter

Vi er på vej mod en global jobkrise, og der er ikke umiddelbart nogen løsninger i sigte. Det viser en ny analyse fra Verdensbanken, skriver magasinet Time.

Faktisk skal der ifølge Verdensbanken skabes 600 millioner nye stillinger globalt inden 2030, hvis udbuddet af jobs skal følge med befolkningstilvæksten. Alene i G20-landene er der i øjeblikket flere end 100 millioner arbejdsløse.

I Europa kan vi glæde os over, at ledigheden langsomt er begyndt at falde. Ledigheden vil dog også næste år være højere end før krisen, skriver EUobserver på baggrund af en ny rapport fra OECD.

Rapporten konkluderer samtidig, at reallønningerne i OECD-landene praktisk talt ikke har udviklet sig siden 2009. I nogle af de mest kriseramte lande er reallønnen ligefrem faldet mellem 2-5 procent årligt.

Velfærdsreformer skal kommunikeres

Det betaler sig altid for en regering i god tid at forberede vælgerne på en påtænkt velfærdsreform, viser en ny undersøgelse af samfundsforskeren **Christian Elmelund-Præstekær**. Det har Venstre været bedre til end Socialdemokraterne.





Resume: "Vær åbne – forklar hvad I gør, og hvorfor. Og gør det i god tid."

Sådan lyder et godt råd til både nutidens og fremtidens danske regeringer, når de vil gennemføre store samfundsforandrende reformer.

Rådet kommer fra samfundsforskeren Christian Elmelund-Præstekær. Han har undersøgt, hvordan de otte største danske velfærdsreformer i perioden 1993-2011 – af bl.a. dagpenge, efterløn og kontanthjælp – blev kommunikeret af det regeringsbærende parti i forbindelse med reformernes lancering og vedtagelse i Folketinget.

Kun halvdelen af reformerne blev lagt åbent frem og kommunikeret i god tid inden vedtagelsen i Folketinget. Mens den anden halvdel blev listet ind ad bagdøren – typisk i forbindelse med politiske forhandlinger om finansloven. Og det blev straffet af vælgerne.

Undersøgelsen viser også, at Venstre i perioden – der altså ligger før, den nuværende regering trådte til i slutningen af 2011 – var markant bedre til at kommunikere deres velfærdsreformer end Socialdemokraterne var, når de sad i regering.

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist
Foto Nils Lund Pedersen

Det betaler sig altid for en regering i god tid og med effektiv kommunikation at forberede vælgerne på en påtænkt velfærdsreform.

Det fremgår af en ny og endnu ikke offentliggjort artikel i tidsskriftet *European Political Science Review*.

Artiklen er skrevet af forskeren og politologen Christian Elmelund-Præstekær fra Syddansk Universitet sammen med kollegerne Michael Baggesen Klitgaard og Gijs Schumacher. Og den hviler på en undersøgelse af, hvordan de otte største danske velfærdsreformer i perioden 1993-2011 – af bl.a. dagpenge, efterløn og kontanthjælp – blev kommunikeret af det regeringsbærende parti i forbindelse med reformernes lancering og vedtagelse i Folketinget.

"Vores resultater viser, at der ikke er noget at tabe ved at kommunikere, og at regeringen direkte kan profitere på det, hvis oppositionen ikke finder et effektivt modtræk. Så det er en vindende strategi for enhver regering at sige, hvad den gør og hvorfor, i god tid inden, den fremlægger en velfærdsreform," siger Christian Elmelund-Præstekær.



V kommunikerede bedre end S

Undersøgelsen viser også, at Venstre i perioden – der altså ligger før, den nuværende regering trådte til i slutningen af 2011 – var markant bedre til at kommunikere end Socialdemokraterne, når store, smertefulde velfærdsreformer blev fremlagt og var til eksamen hos vælgerne.

Fire af de otte reformer – en med Socialdemokraterne som afsender, tre med Venstre som afsender – blev lagt åbent frem og kommunikeret i god tid inden vedtagelsen i Folketinget. Det gav den siddende regering fremgang i to tilfælde, mens den i to andre tilfælde hentede uændret opbakning.

Fire af reformerne – tre med Socialdemokraterne og en med Venstre som afsender – blev ikke kommunikeret åbent til vælgerne, men blev listet ind ad bagdøren, typisk i forbindelse med politiske forhandlinger om finansloven. Først derefter gik regeringen ud for at kommunikere reformen, men så var det for sent, og straffen var vælgervandring væk fra regeringen.

Forskernes data stammer fra meningsmålinger, der blev gennemført umiddelbart efter, at de otte velfærdsreformer blev fremlagt. Derved renses resultatet for andre faktorer, der kunne påvirke vælgerne dom over den siddende regering inden et folketingsvalg, som typisk kommer et eller flere år efter, at en velfærdsreform er fremlagt og vedtaget.

At det altid betaler sig for regeringen i god tid og med effektiv kommunikation at forberede vælgerne på en påtænkt velfærdsreform betyder dog ikke, at oppositionens ageren er uden betydning, understreger Christian Elmelund-Præstekær.

I de to tilfælde, hvor en regering tidligt og åbent lagde sin velfærdsreform frem, men måtte nøjes med uændret opbakning blandt vælgerne, skyldtes det, at oppositionen angreb reformen.

Valgte oppositionen derimod at forholde sig passivt, høstede regeringen fremgang.

Efter samme logik var strategien med at liste en velfærdsreform igennem mest



skadelig for regeringen, når oppositionen angreb, mens regeringens tilbagegang var mindre, hvis oppositionen valgte at forholde sig passivt.

Nyrups efterlønsreform var skelsættende

Undersøgelsen måler den vælgermæssige succes eller fiasko ved lanceringen af fire store velfærdsreformer under Poul Nyrup Rasmussen (S), to reformer under Anders Fogh Rasmussen (V) og to under Lars Løkke Rasmussen (V). Men blandt de otte reformer skiller en enkelt sig ud fra de øvrige.

Det er daværende statsminister Poul Nyrup Rasmussens (S) efterlønsreform i 1998, som er en af de vigtigste inspirationskilder til, at forskerne valgte at lave undersøgelsen.

”Nyrup-regeringen gik virkeligt tilbage pga. 1998-reformen, som blev lanceret i forbindelse med en finanslovsaftale. Og derfor kom den til at forstærke forestillingen om, at velfærdsreformer er farlige, og som prægede Anders Fogh Rasmussens (V) tid som statsminister, hvor velfærdsreformer var sjældne,” siger Christian Elmelund-Præstekær.

”Men vores påstand er, at Nyrup først og fremmest kom så galt afsted, fordi reformen ikke blev kommunikeret inden, den blev gennemført. Hvis du ser på hans efterfølgere, havde både Anders Fogh (i 2006) og Lars Løkke (i 2011) held til at gennemføre

nedskæringer i efterlønnen uden, at det kostede dem opbakning blandt vælgerne.”

Vælgere accepterede Venstres efterlønsreformer

Christian Elmelund-Præstekær medgiver, at der formentlig har været en helt anden krisebevidsthed i befolkningen i 2011, end der var i 1998. Og at det kan have spillet ind på vælgerne forskellige reaktioner på Nyrups og Lars Løkkes reformer af efterlønnen.

”Men der skal man huske på, at mange politiske eksperter i 2011 anså det for en meget risikabel idé at lave en så radikal reform af efterlønnen, som Løkke foreslog – og de tog fejl. Krisebevidsthed kommer jo et sted fra. Og det vil i vidt omfang sige fra politikerne. Hvis regeringen vedholdende siger, at det er nødvendigt at skære ned og prioritere og politisk uansvarligt ikke at gøre det, så tager vælgerne bestik af disse udmeldinger. Andre forskere har påvist, at hvis politikerne vil gøde jorden for reformer, så er argumenter for, at en given nedskæringsreform er et nødvendigt onde, faktisk virkningsfulde. Endelig red Anders Fogh på toppen af en højkonkur nærmest uden fortillfælde, da han lavede en reform af efterlønnen i 2006. Så hvor stor krisebevidstheden har været hos vælgerne på det tidspunkt er diskutabelt. Men den reform gled også ned hos vælgerne.”

Hvad var det så, Anders Fogh Rasmussen gjorde rigtigt?

”Han forberedte vælgerne meget grundigt, før han fremlagde en velfærdsaftale, der indeholdt forringelser af såvel efterløn som pension. Blandt andet ved flere år i forvejen at nedsætte en velfærdskommission, som ikke bare fremlagde modeller for, hvordan man kunne reformere efterløn og pension, men aktivt kommunikerede, hvor stort behovet var i både medierne og ved mange foredrags- og debatarrangementer landet over. Samtidig lagde Fogh afstand til kommissionens forslag og kaldte dens medlemmer politisk tonedøve, da rapporten kom – for så senere stille og roligt at gå et stykke i samme retning, som kommissionen havde foreslået. Formentlig tryk ved, at jorden i den grad var gødet for en reform af efterløn og pension. Set på bagkant ligner det et lærebogseksempel på vellykket politisk kommunikation.”

Socialdemokratisk identitet forsvandt

Den nye artikel og undersøgelse er del af et større forskningsprojekt med overskriften ”Beyond class politics”, hvor Christian Elmelund-Præstekær og hans kolleger har belyst, hvordan reformprocesser forløber efter det skred, der fandt sted i dansk politik fra 1970’erne og frem.

I den periode svækkes båndene til partiernes store faste baglande, som traditionelt ikke kunne finde på at flytte sig over på den anden side af det politiske spektrum, og samtidig løsnes båndene til de lønmodtager- og arbejdsgiverorganisationer, som tidligere var nært forbundet med de politiske partier.

En konsekvens af denne udvikling er, at kommunikation til vælgerne bliver meget vigtigere end tidligere. Og det fik partierne bedre råd til fra midt 1990’erne via en markant forøgelse af den offentlige partistøtte. Det gav partierne råd til at ansætte politiske rådgivere og spindoktorer, hvoraf en stor del kom med en journalistisk eller kommunikationsfaglig uddannelse og baggrund.

”Det er en udvikling, som begynder under Nyrop, der er hurtig til at ansætte rådgivere og spindoktorer. Men det er først under Fogh, at den kommunikationsmæssige side af politikudviklingen tænkes ind fra begyndelsen i den måde, regeringen fører politik på. Derfor er det to væsensforskellige måder at føre politik, hvis man sammenligner Nyrops og Foghs æra,” siger Christian Elmelund-Præstekær.

Han peger på to mulige årsager til, at Poul Nyrop Rasmussen valgte at lancere hele tre af sine i alt fire store velfærdsreformer i forbindelse med finanslovsforhandlinger – med det resultat, at alle tre reformer gav Socialdemokraterne tilbagegang hos vælgerne.

”Den ene årsag var ønsket om at gå uden om den fagbevægelse, som historisk har haft et stort ord at skulle have sagt, når Socialdemokraterne fører arbejdsmarkedspolitik. Den anden årsag var en tro på, at de socialdemokratiske vælgere var så stærkt forankret i deres identitet som socialdemokrater, at de ville forstå nødvendigheden af reformerne, når regeringen bagefter forklarede, hvorfor de var blevet gennemført,” siger Christian Elmelund-Præstekær.

På baggrund af sin forskning har Christian Elmelund-Præstekær et kort og klart råd til både nutidens og fremtidens danske regeringer: ”Vær åbne – forklar hvad I gør og hvorfor. Og gør det i god tid.”

BLÅ BOG: CHRISTIAN ELMELUND-PRÆSTEKÆR

- 35 år.
- Cand.scient.pol. 2005, Syddansk Universitet (SDU).
- Ph.d. i Statskundskab 2009 (SDU).
- Lektor, Institut for Statskundskab 2012 - (SDU).
- Forskningsleder på projektet ”Journalistikken som reformbremse”, medredaktør på antologien ”KV13: Analyser af kommunalvalget 2013” og deltager i forskningsprojektet ”Beyond Class Politics”.
- Har udgivet bøgerne: ”Mediestormens magt” (sammen med Charlotte Wien, 2007), ”Teflon & Bullshit” (sammen med David Nicolas Hopmann, 2008) og ”Unoder og kammertoner i dansk valgkamp” (2009).
- Bor sammen med Louise Cathrine Braun Olsen under stråtag på Midtfn.



Læs mere:

- Nathalie Giger & Moira Nelson (2011): The Electoral Consequences of Welfare State Retrenchment: Blame Avoidance or Credit Claiming in the Era of Permanent Austerity? European Journal of Political Research 50(1): 1-23.
- Rune Slothuus & Claes de Vreese (2010): Political Parties, Motivated Reasoning, and Issue Framing Effects, Journal of Politics 72(3): 630-645.
- Wim van Oorschot (2000): Who should get What, and Why? On Deservingness Criteria and the Conditionality of Solidarity among the Public, Policy & Politics 28(1): 33-48.
- Gijs Schumacher, Barbara Vis & Kees van Kersbergen (2013): Political Parties' Welfare Image, Electoral Punishment, and Welfare State Retrenchment, Comparative European Politics 11(1):1-21.

Budgettering og den nye budgetlov

Af Senior Manager i PwC Anders Grynnerup og
Director i PwC Mads Østerby



Indførelsen af budgetloven ændrer rammerne for statslige organisationers økonomistyring, idet loven tilskynder til, at det årlige forbrug er lig bevillingen – hvert eneste år. Tidligere års frihedsgrader i forhold til at kunne videreføre mindre forbrug er blevet kraftigt reduceret, hvilket skærper kravene til at kunne prioritere og anvende ressourcerne inden for året. Der er derfor behov for en tættere og mere detaljeret økonomistyring i statslige organisationer, hvor aktiviteter og projekter i højere grad styres og prioriteres inden for et budgetår.

Det stiller krav om, at økonomistyringen tilrettelægges på en måde, der gør det muligt mere præcist end tidligere at opgøre det økonomiske råderum hen over året, idet råderummets størrelse afgør, hvor meget luft der er i økonomien til at igangsætte nye aktiviteter og projekter. Sagt med andre ord skal direktionen vide, hvor mange frie midler der er at gøre godt med – råderum er blevet den nye valuta.

Ingen kan lide budgetprocessen

Introduktionen af budgetloven har således styrket behovet for god økonomistyring og en effektiv budgetproces for de statslige institutioner. Men selvom budgettet er helt centralt for de statslige organisationer, så er tilvejebringelsen af budgettet alligevel en proces, der ofte er upopulær i organisationen. Dette både hos økonomifunktionen og hos de faglige enheder, og der er en lang række grunde til denne manglende popularitet.

Selve processen med at udarbejde budgettet kritiseres ofte for at være for lang,

involvere for mange personer og have for mange tilbageløb. Derudover opleves budgettet som en historisk fremskrivning af tidligere års tal kombineret med et forhandlingsspil med fokus på marginale ændringer. Budgettet ender derfor med at mangle transparens og viden om, hvad der egentlig driver omkostninger og indtægter.

Også budgetopfølgningsprocessen er upopulær. Opfølgningen drukner i irrelevante afvigelsesforklaringer, og forhandlingsspillet gentages reelt, når de decentrale enheder melder ind, at de skam forventer at overholde budgettet ned på sidste krone til trods for, at de realiserede forbrugstal indikerer et noget andet billede.

Hvordan kan budgetprocessen blive mere meningsfuld?

Det er vores oplevelse, at flere statslige organisationer arbejder ihærdigt med at dreje på stilleskruerne i deres budgetmodel, så den passer til den nye virkelighed, som er et resultat af budgetloven. De organisationer, som er længst i arbejdet med at få løst op for forhandlingsspillet, er dem, hvor budgetmodellen enkelt og effektivt kobler organisationens opgaver og ressourcer og fokuserer på, hvad der driver omkostninger og indtægter.

Dermed kvalificeres styringsdialogen mellem økonomifunktion og de budgetansvarlige fagchefer, idet det ikke alene bliver et spørgsmål om, hvorvidt rammen overhol-

des – det bliver også et spørgsmål om, hvorvidt pengene er brugt på de aktiviteter, som var forudsat fra årets begyndelse, samt om hvilke afledte økonomiske konsekvenser en ændring i eksempelvis antallet af sager har for ressourcetrækket. Denne øgede indsigt udgør et solidt input i prognosearbejdet og den løbende opgørelse af forventet råderum for året, som understøtter direktionens prioriteringsdrøftelser. Det forbedrede styringsgrundlag betyder, at direktionen bliver i stand til at

foretage en reel prioritering af frie midler på tværs af organisationen hen over året.

God økonomistyring inden for budgetloven handler derfor om at have et skarpt fokus på udviklingen i det økonomiske råderum inden for året. En forudsætning herfor er indførelse af en budgetmodel, der gør op med forhandlingsspillet og skaber transparens i ressourceforbruget. Dermed kan indførelsen af budgetloven være en god anledning til at udvikle en budgetmodel, der giver mening for alle dele af organisationen. ■

"Budgetloven kan være en god anledning til at udvikle en budgetmodel, der giver mening for alle dele af organisationen"

USERIØS DJØF ANNONCERING AF KURSER

I en mail den 10.9.2014 annoncerer Djøfs Efteruddannelse en mirakelkur. Masterfag på én dag: "Få essensen af et masterforløb på en enkelt høj-effektiv dag."

Af teksten fremgår, at man som medlem for 4.900 kr. på en enkelt dag kan opleve følgende: "I samarbejde med SDU har vi udviklet en række endagsversioner af udvalgte masterfag fra MBA og MPA. Du får et ekstrakt af faget formidlet af topundervisere fra de udvalgte fag."

Enten har Djøfs Efteruddannelse løst den gåde, alle undervisere har arbejdet med i århundreder: Tankpasserpædagogikkens umulighed. Eller også er Djøf indtrådt på markedet for plattenslageri. Alle ved jo, at det ikke kan lade sig gøre. Et sådant quick-fix giver ingen ændringer. Det hører til i underholdningsindustrien.

Det er samtidig en hån mod alle de mange djøfere, der har brugt 1 eller 2 år på at læse en MBA eller MPA eller endnu flere år på et kandidatstudium.

Hvem har godkendt, at Djøfs Efteruddannelse på denne måde bevæger sig ind på markedet for uddannelsesmæssigt plattenslageri. Og hvad betaler I for at få SDU-forskere til at prostituere sig på denne måde?

Med venlig hilsen

Poul Juul

Med mange aktive år i seriøs efteruddannelse

SVAR:

Kære Poul Juul

Tak for dit indlæg. Vi er helt enige i, at der på master-markedet udbydes quick-fix tilbud, som forsøger at gøre sig ud for mere, end de er – bl.a. ved at hævde, at de er alternativer til et masterfag med ECTS-points.

Det er ikke det, vi gør. Derimod har vi ønsket at tilbyde ny ledelsesfaglig viden på højt niveau i en koncentreret form. Det opnår vi gennem samarbejdet med SDU og konkret ved, at det er topundervisere fra to masteruddannelser, der fastlægger både indhold og pædagogisk form.

Med venlig hilsen

Lena Meyer-Karlsen

Uddannelseschef/Djøf Efteruddannelse



TRÆFPUNKT
HUMAN RESOURCES® 2014

Nu for 15. gang

GRATIS ADGANG

Tilmeld dig på
www.traefpunkt-hr.dk

– Danmarks største og mest velbesøgte HR-messe

Den 1. og 2. oktober 2014 i Øksnehallen, København

Temaer: Den engagerede medarbejder & Den effektive organisation



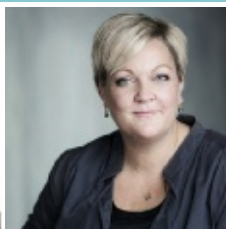
Jens Moberg / Best.fdm. Grundfos



Lars Christian Lassen / Novo Nordisk



Laura Goodrich / On impact productions



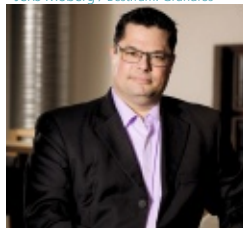
Maj-Britt Maltesen / DuPont



Jens Gaardbo / TV 2



Jens Romundstad / Fakta



Nicolai Raymond Jensen / Carlsberg



FRANS BÉVORT / CBS



Anne Skare Nielsen / Future Navigator



Maria Sennels / Burson-Marsteller



Eskild Ebbesen / 3-dobbelt OL-guldvinder



Holger Bech Nielsen / Fysiker

ARRANGØR

I SAMARBEJDE MED

MEDIEPARTNERE

DANSK HR



BØRSSEN.

Jyllands-Posten

Jobindex

COMPUTERWORLD

Vrede ofre risikerer stigmatisering i konfliktråd

Det er ikke borgerne, men snarere den kristne idé om syndsforladelse, der sætter dagsordenen i de populære konfliktråd, hvor offer og gerningsmand mødes, mener cand.jur. og ph.d. Ida Helene Asmussen. Hun har netop udgivet bogen "Fra Retsstat til Omsorgsstat," hvori hun retter en kritik af konfliktrådet.

Af Assia Awad, freelancejournalist

Som dommerfuldmægtig havde Ida Helene Asmussen det ofte som om, hun deltog i et teaterstykke, hvor det hævede dommerpodie, kancellisproget og ritualerne udgjorde overflødige rekvisitter, og de tiltalte gennemspillede samme akt om og om igen.

"Jeg følte mig fremmedgjort i rollen og tænkte: Hvorfor kan vi ikke sætte os ned og tale om tingene på en fornuftig måde? Og i et sprog, der gør det muligt for andre end jurister at følge med? Jeg tænkte, at det gav bedre mening med mægling, hvor man prøver at finde ud af, hvad der ligger bag en forbrydelse, og hvordan man kan komme videre i stedet for at sende folk i fængsel velvidende, at det kun forøger risikoen for at fortsætte en kriminel løbebane," forklarer hun.

Ida Helene Asmussens interesse blev derfor vakt, da hun blev introduceret for de såkaldte konfliktråd, hvor ofre for kriminalitet og gerningsmænd mødes med en specialuddannet mægler og taler ud om forbrydelsen. Hun valgte konfliktråd som emne for sin ph.d.-afhandling, men efter at have observeret en række konfliktråd og interviewet deltagerne

"De oplevede, at situationen meget hurtigt gik fra at handle om dem til en forventning om, at de skulle anlægge en tilgivende attitude over for gerningsmanden"

måtte hun konstatere, at møderne indeholdt såvel dominans som undertrykkelse.

"Jeg oplevede for eksempel nogle ofre, der kom med en forventning om, at nu skulle der siges undskyld til dem, nu skulle de have opmærksomhed og forståelse for, hvor ubehageligt det er at blive udsat for en forbrydelse. Men som endte med at føle sig krænkede, fordi de oplevede, at situationen meget hurtigt gik fra at handle om dem til en forventning om, at de skulle anlægge en tilgivende attitude over for gerningsmanden," fortæller hun.

Forventningerne var ikke alene mæglerens, men kunne også ligge hos de øvrige deltagere. Da forventningerne sjældent blev udtrykt direkte, men i form af antydninger, ordvalg, kropssprog osv., blev de først tydelige for forskeren, da hun gennemførte tekstnære analyser af sine observationer.

Anger og tilgivelse

I et af de konfliktråd, som Ida Helene Asmussen overværede, mødtes flere forurettede, der havde været udsat for indbrud, med gerningsmanden.



"Efter ofrene havde fortalt, hvordan det var at blive udsat for indbrud, begyndte flere af de forurettede at tale om den stakkels gerningsmand: 'Ser han ikke lidt tynd ud?' 'Hvor har han haft det hårdt.' 'Hvor er det flot, at han stiller op til det her.' Men enkelte forurettede anlagde ikke en tilgivende attitude og gav udtryk for, at de gerne ville have en undskyldning. Det betød, at de blev betragtet som nogle, der havde det svært og ikke havde fået bearbejdet hændelsen, og de var vrede bagefter, fordi de følte sig trådt på," forklarer hun.

Konfliktråd beskrives ofte som et "neutralt rum" eller "parternes rum." Men som ved ethvert andet møde mellem mennesker udstikker parterne og konteksten nogle bestemte forventninger. I konfliktrådet blev forventningerne synlige ved, at parterne indtog nogle bestemte roller struktureret efter den kristne syndsforladelse. "Den eksemplariske gerningsmand" angrede, fortrød og lovede fremover at leve et ikke-kriminelt liv, mens "det barmhjertige offer" kvitterede for angeren ved at udtrykke tilgivelse over for gerningsmanden og negligere de negative følger, kriminaliteten havde haft for ham selv.

"Vores kulturarv bærer moralske opfattelser videre, der tilsyneladende er så stærke, at vi betragter dem som indlysende og derfor ikke stiller spørgsmålstejn ved dem eller forholder os kritisk til deres ophav. For eksempel skal gerningsmanden angre, hvis han vil tilgives. Hvis han angre, vil vi gerne tilgive ham, og så er han velkommen til at blive en del af samfundet igen. Filosofen Michel Foucault påpeger, at selv om kirken formelt set har mistet magt, er kirkens sandhedsfortællinger fortsat magtfulde i vores kultur, og på den baggrund mener jeg, at man kan betragte konfliktråd som en moderne syndsforladespraksis," siger Ida Helene Asmussen.

Evaluering af konfliktråd viser, at deltagerne generelt er tilfredse med møderne.

"Men som forskere er vi nødt til at forholde os kritisk til, hvad tilfredsheden beror på. Jeg tror, at en del af forklaringen kan bero på den kulturelle, kristne fortælling om, at det pr. definition er frigørende og forløsende at fortælle om sit inderste. Derfor hedder det også 'at tale ud', 'at lette sit hjerte' osv. Det er en af de fortællinger, som er med til at styre og forme vores opfattelse af os selv og omverdenen, og derfor føles det tilfredsstillende, når det sker," fastslår hun. ■

Fra Retsstat til Omsorgsstat – om syndsforladelse i konfliktråd. Af Ida Helene Asmussen. Djøfs Forlag 2014.

KONFLIKTRÅD har været et landsdækkende tilbud til ofre for kriminalitet og gerningsmænd siden 2010, hvor lov om konfliktråd trådte i kraft. Konfliktråd træder ikke i stedet for en retssag og en eventuel efterfølgende straf, men deltagelse i konfliktråd kan indgå som formildende omstændighed i forbindelse med strafudmålingen. Ordningen er frivillig for både offer og gerningsmand.

OMTALE

VIRKSOMHEDERNES SOCIALE ANSVAR



Den offentlige politik om virksomhedernes sociale ansvar bliver ofte overset i den intense debat og overvældende litteratur om relationerne mellem virksomheder og samfundet.

Danmark er imidlertid et af de første lande i verden, der fik en politik om virksomhedernes sociale ansvar. Denne politik har nu eksisteret i mere end to årtier og har forandret sig ganske markant i forløbet. Der er sket et skifte fra en særlig dansk forståelse af socialt

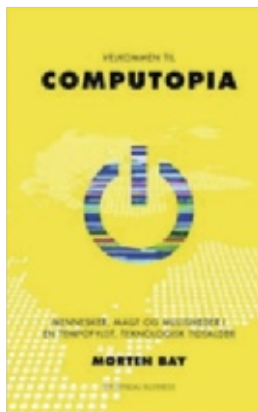
ansvar som et ansvar for "marginal" arbejdskraft på kanten af eller uden for arbejdsmarkedet til en bred international forståelse af socialt ansvar som et samfundsansvar, der skal bidrage til at styrke virksomhedernes internationale konkurrenceevne.

Bogen handler om, hvordan og hvorfor dette skifte i den offentlige politik har fundet sted, og undersøger, hvordan det er muligt at studere gradvis politisk forandring.

Thomas Bredgaard: Virksomhedernes sociale ansvar – Et studie i politisk forandring.

OMTALE

VELKOMMEN TIL COMPUTOPIA



Bogen giver en pejling af, hvad vi kan vente os i den nære og lidt fjernere fremtid. Historien viser, at det tager ca. 35 år, fra vi forestiller os noget, til det er blevet godt nok, hurtigt nok og billigt nok til, at alle har det. Fra vi ser de første proteser med kunstige sensorer/nerver på film til, at vi rent faktisk laver armproteser, der kan "føle". Fra vi forestiller os kunstige bøffer, til alle kan købe dem (lige nu koster de en formue, om 35 år er de sikkert billige).

De nye teknologier rejser lige så mange moralske, etiske og politiske spørgsmål, som de løser problemer. Morten Bay er optaget af netværkssamfundet og tager derfor også fat på de strukturelle problemer i netværksøkonomien. Hvordan kan det fx være, at der kun er fire kabler, der forbinder Afrika med resten af verden?

Vores drømme om netværksrevolutionen som lighedsskaber holder måske ikke, for indtil videre er der fulgt ulighed med alle de gode ting, der er kommet ud af det globale tech-miljø. Morten Bay stiller selv spørgsmålet: "Uligheden i Computopia står ikke mål med drømmene om et ikke-hierarkisk netværkssamfund, men hvad hulen skal man gøre ved det?"

Morten Bay: Velkommen til Computopia. Gyldendal Business forlag.

OFFENTLIG ADMINISTRATION

Signe Rønn Sørensen Mag. Specialkonsulent
UNI-C Styrelsen for IT og Læring 01-05-2014
Joakim Jesper Thaning Polit. Fuldmægtig
Finansministeriets Departement 02-06-2014
Tilde Blaaber Rørvig Soc. AC-medarbejder
Professionshøjskolen UCC (adm) 16-06-2014
Dorthe Birgitte Bach Nielsen Scient.soc. AC-
planlægger Region Midtjylland, Psykiatri og
Social 01-08-2014
Maria Porsborg Jur. fuldmægtig Ankestyrelsen
(Aalborg) 15-08-2014
Lea Schou Eskildsen Ling.merc.
Erhvervsudviklingskonsulent og projektleder
Ballerup Kommune 18-08-2014
Lars Korsholm Jur. Chefkonsulent Klima-, Energi-
og Bygningsministeriet - Departement 21-08-2014
Giuseppe Gravina Husby Jur. Fuldmægtig
Ankestyrelsen 01-09-2014
Fauzia Ch. Boota Jur. Fuldmægtig SKAT 01-09-2014
Sabrina Lykkegaard Svindt Scient.pol.
International Projektassistent TietgenSkolen
(adm) 01-09-2014
Christina Rytved Jur. Chefkonsulent
Skatteankestyrelsen 01-09-2014

Gertrud Kern-Jespersen Nielsen Scient.pol.
Specialkonsulent Rudersdal Kommune 01-09-2014
Louise Lading Clausen Scient.pol.
Udviklingskonsulent Gladsaxe Kommune 15-09-
2014
Kasper Rasmussen Scient.pol. Fuldmægtig
Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri -
Departementet 01-09-2014

PRIVATE

Frederikke Asschenfeldt Bryde Merc.
Projektkoordinator Novo Nordisk A/S 01-09-2014
Lars Dreyer Ling.merc. Content Manager Coop
Danmark A/S 15-08-2014
Nikolaj Strømkjær Scient.pol. Project Manager
Lego Fonden 01-10-2014
Anne Martens Polit. Chefanalytiker Femern Sund
og Bælt A/S 01-10-2014
Taiyo Jønsson Merc. Product Development
Coordinator Berendsen A/S 01-10-2014
Kristine Sachmann Jur. Compliance Officer,
advokat Alm. Brand Forsikring A/S 01-09-2014
Just Bendix Justesen Scient. Seniorkonsulent
Type2Dialog ApS 01-09-2014

Flemming Splidsboel Hansen Mag. Director
Organization for Security and Co-operation in
Europe 07-09-2014
Christine Fly Pedersen Jur. Advokatfuldmægtig
Gorriksen Federspiel 01-09-2014
Jacob Federspiel Jur. Legal Director Welltec A/S
01-09-2014
Katrine Skjærris Olsen Vasegaard Scient.pol.
Chefkonsulent Marselisborg-Center for Udvikling,
Kompetence & Viden A/S 01-09-2014
Jimmy Streit Master Management Consulting
Valcon A/S 01-08-2014
Helle Susanne Pedersen Jur. Juridisk Chef
Lægeforeningen 01-08-2014
Mark Christian Bonne-Munch Merc. Salgs
& marketing konsulent Tolkegruppen
Oversættergruppen 21-07-2014

PRIVATE/HALVOFF. INST.

Ata Maria Bærentsen Jur. Advokat Københavns
Lufthavn A/S 01-08-2014
Casper Højgaard Mikkelsen Polit. Konsulent
Danske Regioner 01-10-2014



DET FRIE FORSKNINGSRÅD
DANISH COUNCIL FOR
INDEPENDENT RESEARCH

Det Frie Forskningsråd udbyder **forskningsmidler**

**Vil du søge en forskningsbevilling hos
Det Frie Forskningsråd med start i 2015?**

Ansøgningsfristerne ligger **ultimo oktober 2014**
og **ultimo april 2015**. Se hvilke virkemidler der kan
søges med hvilke frister i Det Frie Forskningsråds
"Opslag E2014 og F2015" på ufm.dk/dff-midler

Det Frie Forskningsråd består af en bestyrelse
og fem faglige forskningsråd:
DFF | **Kultur og Kommunikation**
DFF | **Natur og Univers**
DFF | **Samfund og Erhverv**
DFF | **Sundhed og Sygdom**
DFF | **Teknologi og Produktion**

Yderligere oplysninger fås ved
henvendelse til Sekretariatet for
Det Frie Forskningsråd:
dff-opslag@fi.dk



Uddannelses- og
Forskningsministeriet
Styrelsen for Forskning og Innovation



ADMINISTRATIONS
BACHELOR
Censorformandskabet

Censorer ved Administrations- bacheloruddannelsen søges

Til Administrationsbacheloruddannelsen i Aarhus/
Viborg, København, Odense, Esbjerg, Aalborg
og Næstved skal der beskikkes censorer pr.
1. december 2014 for en 4-årig periode. For mere
information henvises der til www.admcensor.dk.

Med venlig hilsen
Censorformandskabet for
Administrationsbacheloruddannelsen

Fire forskellige Bruxelles-job på CV'et

Sebastian Volkens er lige blevet headhuntet til sit fjerde job i Bruxelles og har dermed taget et stort karriereskridt. Målet på den lange bane er den absolutte toppost i en virksomhed eller organisation.

Af Tine Santesson / Foto Erik Luntang

Har du altid vidst, at du gerne ville arbejde i udlandet?

”Det er i hvert tilfælde faldet helt naturligt for mig. Lige siden jeg havde en samfundslærer i folkeskolen, der hed Frank, har jeg interesseret mig for det internationale og det politiske. Han var en god formidler, og det tændte mig fuldstændigt.”

Hvad er specielt ved at arbejde i Bruxelles?

”Det er en smeltedigel af folk med forskellige sprog og kulturer, hvilket betyder, at man bliver nødt til at tilpasse sig og være ydmyg. Samtidig hersker her en form for vildskab og entreprenørånd - man interesserer sig for nogle ting, der er større end en selv samtidig med, at man tror på, at man kan gøre en forskel. Ingen giver op.”

Hvordan fik du dit nuværende job?

”Jeg blev headhuntet af en britisk headhuntervirksomhed. Siden har jeg været igennem en lang ansættelsesprocedure. Jobbet er et stort skridt opad. Hidtil har jeg rådgivet andre i, hvordan man optimerer arbejdsgange, udvikler leder-kompetencer og motiverer og rekrutterer de rigtige folk. Nu bliver jeg selv den udøvende og kan følge tingene helt til dørs. Jeg glæder mig virkelig og håber selvfølgelig, at jeg kan løfte opgaven.”

Din kone arbejder i Kommissionen, og I har tre piger – hvordan får I det til at hænge sammen?

”Min hustru arbejder 70 procent, og så har vi en hushjælp. Jeg synes, vi har et virkeligt fint setup, hvor vi også får tid til at være sammen som familie. Men mit nye job er dog en stor mundfuld, så vi har aftalt, at jeg det næste halve år bliver frigjort fra nogle af opgaverne derhjemme – men vi har også aftalt, at jeg skal tilbage i loopet igen og tage min tørn som den skandinaviske familie, vi jo er.”

Har I planer om at blive i Bruxelles?

”Lige nu synes vi, det er forrygende at være her. Men jeg er ikke bare international. Vi har et hus i Danmark, og vi overvejer også at købe et sommerhus. Jeg vil ikke lægge hovedet på blokken, men jeg er næsten sikker på, at vi vender tilbage til Danmark.”



Hvordan tror du, dine jobmuligheder er, når og hvis du vender tilbage til Danmark?

”Jeg regner da med at kunne få et job, der matcher det, jeg har nu – ellers kommer jeg nok ikke hjem. Og mit håb og min ambition på sigt er, at jeg skal være nummer et i en virksomhed eller organisation.” ■

OM SEBASTIAN VOLKENS

43-årig cand.scient.pol. Har netop haft første arbejdsdag som COO, chief operating officer i den internationale konsulent- og lobbyvirksomhed Fipra i Bruxelles. Kommer fra et job som chef-konsulent i Mercuri Urval i Bruxelles, hvor han har været projektleder på et stort projekt for Europa Kommissionen. Har været stagiaire for Ritt Bjerregaard og også attaché hos den danske EU-repræsentation udsendt af centraladministrationen.

Sebastian bor i Bruxelles sammen med sin hustru og deres tre døtre.

Dit Djøf

Information og medlemsfordele

Studier over hele kloden



Mange har drømmen om et studieophold i udlandet. Sørine Vesth Rasmussen er præsident i Danish Students Abroad, som samarbejder med Djøf om at åbne verdens uddannelsesmuligheder for studerende.

Tekst: Rie Duun / Foto: Pelle Rink

For to år siden var Sørine Vesth Rasmussen med til at starte DSA, Danish Students Abroad, som hjælper og rådgiver danske studerende før, under og efter udlandsophold. Organisationen er drevet af unge, der selv har erfaringer med at studere i udlandet og kender de problemer, der kan opstå.

"Jeg tror ikke, vi kunne have eksisteret for ti år siden, for vi er helt afhængige af digital kommunikation. I bestyrelsen holder vi møder på Google Hangouts og deler vores dokumenter digitalt. Når vi taler sammen hver anden uge, sidder der måske en med morgenkaffen, en med aftenbøn i moskéen uden for vinduet og et par stykker, der har frokostpause," fortæller Sørine.

Skolegang i Filippinerne og Indien

Sørine er vokset op med en naturlig global indstilling til uddannelse og arbejde. Hun har gået i skole i Filippinerne og Indien, hvor hendes far arbejdede, og hjemme i København tog hun en IB på Nørre G, inden hun igen var på farten.

Først læste hun psykologi og menneskerettigheder på Kingston University og bagefter en

MSc i komparativ politik og konfliktstudier på London School of Economics and Political Science.

"At læse i udlandet er naturligvis fint for ens CV, men det er først og fremmest godt for ens personlige udvikling og for perspektivet på ens studie," siger hun.

Meritoverførsel og SU

De almindeligste barrierer for at studere i udlandet handler ofte om meritoverførsel og SU. DSA har derfor opbygget en god kontakt til SU-styrelsen og kan ofte få hurtigt svar på spørgsmål.

DSA kan også bruges til at få overblik over, hvor man kan søge hen og hjælpe med at afklare, hvad der betyder noget – om det fx skal være et eliteuniversitet, om det må koste noget, eller om det er regionen eller et bestemt sprog, der er vigtigt.

"Og så er danskere i udlandet utrolig søde og vil gerne hjælpe andre danskere. Vi oplever, at uanset hvad vi spørger om, hvad enten det handler om at læse i Abu Dhabi eller Sri Lanka, så får folk et svar efter få timer," fortæller Sørine om styrken ved det effektive netværk, DSA er bygget på.

Det får du ud af et DSA-medlemskab

Et almindeligt medlemskab af Danish Students Abroad er gratis og giver bl.a. adgang til personlig rådgivning.

Et PLUS-medlemskab giver yderligere adgang til DSA's internationale netværk, workshops, konferencer og rabatordninger. Et DSA PLUS-medlemskab koster normalt 150 kr. årligt, men kun 75 kr. for medlemmer af Djøf.

Se mere på dsabroad.dk

Mød DSA på Djøfs Going Abroad-arrangementer

2. oktober kl. 16.30-20.30, København
8. oktober kl. 16-20, Aarhus
9. oktober kl. 15.30-19, Aalborg

Se mere på djof.dk/goingabroad

Bliv fortrolig med nye værktøjer

Deltag på Djøfs Viden & Værktøjs-arrangementer til en medlemspris af 500 kr. pr. stk.

Ny i databehandling og Pivottabeller

20. oktober kl. 17-20, Odense

29. oktober kl. 17-20, Aarhus

31. oktober kl. 8.30-11.30, København

11. november kl. 8.30-11.30, København

Prezi - Skab levende præsentationer med effekt

4. november kl. 17-20, København

Regnskabsforståelse for dig, som vil gå fra offentlig til privat

19. november kl. 8.30-11.30, København

Bliv en bedre taleskriver

25. november kl. 8.30-11.30, København

Se mere og tilmeld dig på djoef.dk/videnogværktøjer

Masterclass på masterniveau

Er din tid ikke til en lang masteruddannelse lige nu, så kan Djøfs nye masterclass-kurser være noget for dig.

I samarbejde med Syddansk Universitet har Djøf udviklet et professionelt og fagligt ambitiøst kursusstilbud til ledere. Masterclass-kurserne er komprimerede endags versioner af udvalgte masterfag fra MBA og MPA.

Undervisningen varetages af højt profilerede forskere, der er vant til at arbejde i internationale sammenhænge.

Kommende masterclass-kurser:

Innovationsledelse 13. november 2014, København

Strategiske alliancer 4. december 2014, København

Innovationsledelse 5. marts 2015, Aarhus

Resultatbaseret ledelse i den offentlige sektor 26. marts 2015, København

Business development 20. maj 2015, København

Se mere
om de enkelte
masterclasses, og
tilmeld dig på
[djoef.dk/
masterclass](http://djoef.dk/masterclass)

Hvad tjener du?

Undersøgelsen
er åben i perioden –
19. september –
17. oktober
kl. 12.00

I disse dage modtager alle privatansatte medlemmer af Djøf en opfordring til at indberette deres lønoplysninger til Djøfs lønstatistik. En undersøgelse for nylig viste, at 95 procent af de privatansatte djøfere er tilfredse eller meget tilfredse med Djøfs lønstatistikker – desværre er svarprocenterne i lønundersøgelserne typisk ikke helt så høje.

Jo flere der svarer, jo mere retvisende billede giver det af djøfernes lønsituation. Når djøfere samtidig vurderer,

at en retvisende lønstatistik er en af de parametre, der har størst betydning ved en lønforhandling (kun overgået af årets resultater på jobbet), er det vigtigt at få svaret på undersøgelsen, også selvom du har travlt. Som tak for hjælpen udlodder vi desuden en række præmier blandt dem, som deltager.

Få et personligt løntjek

Alle, der har svaret på lønstatistikken, kan få en individuel tilbagemelding, når stati-

stikken er beregnet. Ud fra de oplysninger, du giver i lønspørgeskemaet, sender vi i december en e-mail med estimeret på det lønniveau, som du ud fra en rent statistisk betragtning bør ligge på. Du skal blot angive, at du ønsker et personligt løntjek, når du udfylder lønspørgeskemaet.

Lønspørgeskemaet er tilgængeligt for medlemmer af Djøf Privat og FAAF på:

djoef.dk/loen2014

Et medlem spørger

Nyt job efter firing

Jeg er desværre blevet afskediget, men heldigvis har min jobsøgning nu givet resultat. Jeg er nemlig blevet indkaldt til jobsamtale og vil derfor gerne forberede mig på, hvad jeg skal sige, hvis de spørger, hvorfor mit seneste job ophørte?

Det er generelt en rigtig god idé, at du forbereder dig til jobsamtalen – både i forhold til research om virksomheden og i forhold til det, der i dit CV kan give arbejdsgiver anledning til spørgsmål.

Hvis du er blevet afskediget som en del af en større afskedigelsesrunde, er det forholdsvis nemt at tale om. Forklaringerne kan være mange og udefrakommende som nedgang i ordrer,

lønsumsbesparelser og generelle besparelser – og du var ikke den eneste, som blev afskediget.

Er du opsagt af mere personlige årsager som fx samarbejdsproblemer, manglende kompetencer eller lignende, så husk på den gyldne regel, at du ikke må tale dårligt om din tidligere arbejdsgiver. Gør det kort, og vis, at du også selv tager ansvar for de eventuelle samarbejdsproblemer, at du har lært noget, og at du er kommet videre. Det kan være givende at øve sig på svaret sammen med én, du kender. For det er vigtigt, at du formulerer dig, så du ikke har lyst til at bore mere i sagen. Sørg for, at der i stedet er fokus på din motivation for det nye job og de kompetencer, som har kvalificeret dig til at blive indkaldt til samtalen.

Djøf boligmarked



Hvis du er medlem af Djøf, kan du sælge, bytte og udleje boliger i djøfbladet og på djoefbladet.dk/boligsiden. 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

29-årig, nyuddannet cand.mag fra Aarhus søger bolig i København

29-årig nyuddannet cand.mag i Internationale Studier fra Aarhus Universitet søger bolig i København. Gerne Kbh Ø, K, V, S, N, Frederiksberg, Christianshavn, Hellerup. Værelse i dele-lejlighed med jævnaldrende, 1-2-3 værelses-lejlighed. Max 5.500kr./md. Hvis dele-venlig lejlighed, vil jeg udleje værelse til en veninde eller min niece og så er max 9.000kr./md. Jeg ryger ikke, har ingen husdyr og ser det som en selvfølge at behandle andre menneskers lejlighed/ting med respekt. Har reference fra tidligere lejer, hvis det ønskes. Kontakt natasha.ulrich@hotmail.com

Par fra Thy søger bolig i Århus

Vi er begge 27 år og kommer fra Thy, men har boet i Århus siden 2008. Vi er rolige og ansvarsbevidste, ikke rygere og har ingen husdyr eller børn. Vores beskæftigelse er henholdsvis kandidatstuderende samt studentermedarbejder hos Siemens og advokatfuldmægtig. Vi søger en bolig på min. 70 m² i Århus, gerne tæt på Herningmotorvejen og gerne med overtagelse 1. sep. eller 1. okt. 2014. Kontakt dorthelyngs@hotmail.com Telefonnr.: 28912674

Dejlig lys 1-værelseslejlighed ved Trøjborg, Aarhus

Adresse: Skovfaldet 2,2 mf, størrelse: 29 m², pris: 850.000 kr., udbetaling: 40.000 kr. Lejligheden ligger ved Trøjborg og har under 1 km til universitetet og læreruddannelsen. Riisskoven med dejlige rekreative områder og skøn badestrand ligger også meget tæt på. Fra lejlighedens store altan er der udsigt til et grønt område, der hører til ejerforeningen. Lejligheden fremtræder lys og indbydende og ligger i et roligt kvartér. Lejligheden er desuden velegnet som forældrekøb. Kontakt [sidsel_risager@hotmail.com](mailto:risager@hotmail.com) Telefonnr.: 28724835



FERIEBOLIGER

Avoriaz skilejlighed

Nyrenoveret, moderne 2 værelses skilejlighed med Balcon udlejes. Lejligheden har alle bekvemmeligheder til 4 personer. Lejligheden er beliggende på Place Centrale med mange cafeer og butikker samt et helt nyt Badeland. Fra lejligheden kan man løbe direkte fra hoveddøren til skilifterne. Avoriaz er bilfri og ligger i 1.850 meters højde med 650 km pister i alle sværhedsgrader med mulighed for skiløb i Frankrig og Schweiz. Kontakt peneva@post.tele.dk Telefonnr.: 40130774



Bliver du snydt for djøfbladet?

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



Som medlem af Djøf får du rabat på Codans bilforsikring, som bl.a. giver dig fri reparation af stenslag i forruden og en lånebil, når din bil er på værksted i forbindelse med en skade.

**Ring til Codan på 33 55 30 80
eller læs mere på djoef.dk/forsikring**

CODAN



djøf forlag

JURA · ORGANISATION OG LEDELSE · ØKONOMI
OG SAMFUND · KOMMUNIKATION OG SPROG



4. udgave 2014
562 sider, hæftet
Kr. 645,-

Retskilder og retsteorier

af Christina D. Tvarnø & Ruth Nielsen

»Retskilder og retsteorier« indeholder en gennemgang og analyse af retskilder og retsdogmatisk fortolkning samt af de vigtigste retsteorier, som de tegner sig ved begyndelsen af det 21. århundrede. Retskilderne og retsteoriene ses i lyset af den igangværende internationalisering af retten, navnlig i EU-regi, herunder den udvikling gennemførelsen af Lissabon-Traktaten har medført.



5. udgave 2014
713 sider, hæftet
Kr. 1.500,-

Børsretten

af Paul Krüger Andersen & Nis Jul Clausen

Med 5. udgaven af »Børsretten« er der under hensyn til ny lovgivning og anden regulering, praksis og litteratur foretaget en ajourføring af 4. udgaverne »Børsretten I – Regulering, markedsaktører og tilsyn« og »Børsretten II – Notering, oplysningspligt, overtagelsestilbud og markedsmisbrug«. I forhold til 4. udgaverne er der tale om én samlet fremstilling, som behandler børsretlige problemstillinger på nationalt og internationalt plan.

Medlemspris kr. 516,-

Medlemspris kr. 1.200,-



1. udgave 2014
435 sider, indbundet
Kr. 700,-

Forvaltning og retssikkerhed Festskrift til Steen Rønsholdt

Peter Blume & Carsten Henrichsen (red.)

I anledning af, at professor, dr. jur. Steen Rønsholdt, Det Juridiske Fakultet, Københavns Universitet, fylder 70 år, har en række kolleger ønsket at hylde ham med dette værk for hans mangeårige virke i forvaltningsretten og for hans tilknytning til og betydning for det juridiske fagområde ved Københavns Universitet. Bogen rummer bidrag om emner, som knytter sig til Steen Rønsholdts faglige interesser, ikke mindst inden for hans eget felt, forvaltningsret og kommunalret, men også på tilgrænsende og mere almene felter.

Medlemspris kr. 560,-



1. udgave 2014
693 sider, hæftet
Kr. 900,-

Konkurs

af Ulrik Rammeskov Bang-Pedersen,
Lasse Højlund Christensen
& Kim Sommer Jensen

»Konkurs« behandler konkursretten ud fra en teoretisk og praktisk indgangsvinkel med et indhold omfattende såvel materiel som processuel konkursret. Fremstillingen beskæftiger sig med emner som konkursens indtræden og virkning, de forskellige aktører, konkursmassen, konkursordenen, modregning, omstødelse, gældssanering, konkurskarantæne, boets krav og krav mod boet.

Medlemspris kr. 720,-

Tilmeld dig forlagets nyhedsmail på djoef-forlag.dk | Bliv en del af forlagets netværk på [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/djoef-forlag)

Læs mere og bestil online på **djoef-forlag.dk**



Erhvervsmægleres opgaver og ansvar

Håndbog for erhvervsmæglere

af Hans Henrik Edlund & Rasmus Mehl

»Erhvervsmægleres opgaver og ansvar« er en samlet fremstilling af erhvervsmægleres retsstilling. Bogen indeholder en systematisk gennemgang af domme, juridisk litteratur, responsudvalgsudtalelser m.v. Håndbogen beskriver, analyserer og kommenterer de opgaver og pligter, som påhviler den praktiserende erhvervsmægler.

1. udgave 2014
197 sider, hæftet
Kr. 700,-

Medlemspris **kr. 560,-**



EU's Charter om Grundlæggende Rettigheder

Med kommentarer

af Jonas Christoffersen

Kommentaren til »EU's Charter om Grundlæggende Rettigheder« er navnlig rettet mod EU-Domstolens praksis på en række praktisk væsentlige retsområder så som diskrimination på arbejdsmarkedet, børnebortførelser, den europæiske arrestordre, sociale ydelser til vandrede arbejdstagere og samspillet mellem EU- og Menneskerettighedsdomstolen mm. Kommentaren er en let tilgængelig håndbog, der henvender sig til myndigheder, domstole, advokater og andre praktikere.

1. udgave 2014
545 sider, indbundet
Kr. 1.100,-

Medlemspris **kr. 880,-**



Lærebog i aftaleret

af Vibe Ulfbeck & Ole Hansen

»Lærebog i aftaleret« er en præsentation af aftalerettens kerneproblemer om aftalers indgåelse, fortolkning og gyldighed samt reglerne om fuldmagt. Fremstillingen indeholder en indføring i aftalerettens grundlæggende regler og bærende hensyn og omfatter henvisninger til en række illustrerende nyere retsafgørelser.

1. udgave 2014
204 sider, hæftet
Kr. 325,-

Medlemspris **kr. 260,-**



Arrangement: Forandringskommunikation skaber samarbejde

Mød Annette Franck, der er aktuel med bogen »Modarbejder eller medarbejder – forandringskommunikation skaber samarbejde« og få indblik i forandringslederens håndværk og metoder til at skabe udvikling. Kom og hør, hvornår vi mennesker elsker forandring, og hvordan vi bliver klogere sammen. Arrangementet slutter af med en let forplejning og networking, hvor der vil være mulighed for at fortsætte diskussionen og købe »Modarbejder eller medarbejder« til særpris.

Tid og sted:
Tirsdag d. 21. oktober 2014
kl. 17.00-19.30 i
Djøfs Mødeceter,
Gothersgade 133,
1123 København K.

Tilmeld dig på
djoef.dk/arrangementer



Djøfs kurser og uddannelser

Se flere på djoef.dk/efteruddannelse



"Vælg rigtigt, når du vælger kursus eller uddannelse. Lad dig guide af Djøfs erfarne rådgivere, der kender dit arbejdsmarked og har fokus på hele din karriere"

Organisationspsykologiuddannelsen

Få et afgørende forspring, når du arbejder med mennesker i organisationer, effektive processer og alt det, der ligger imellem. Uddannelsen giver dig en bred indføring i teorier og begreber inden for det organisationspsykologiske felt. Det vil styrke din evne til at forstå organisatoriske og relationelle problemstillinger.

Tid og sted: opstart 22. oktober 2014, København

Driftsledelse og løbende forbedringer

Et kursus for dig, der har ansvar for at optimere drift og kvalitet. Vi tager udgangspunkt i driftsprocessen og analyserer os frem til, hvor du kan gevinstrealisere. Du bliver præsenteret for den seneste udvikling af ledelsesmetoder og værktøjer til at arbejde med forbedringer af 'dine' driftsområder, så alle oplever stigende effekt og nytte af leverancerne.

Tid og sted: 30.-31. oktober 2014, København, eller 6.-7. november 2014, Aarhus

Lobbyisme – det nye landskab

Sociale medier og målrettet PR har åbnet nye muligheder for lobbyisme og public affairs som en del af samspillet mellem beslutningstagere, myndigheder, interessegrupper og private aktører. Lær påvirkningens kunst, og få indsigt i, hvordan du kan arbejde systematisk og strategisk med lobbyisme og public affairs – både indefra og udefra.

Tid og sted: 27. november 2014, København

Ansættelsesret – HR-uddannelsen

Er du klædt på til at se 'the big picture' og forene det juridisk korrekte og det forretningsmæssigt bedste? Her får du et overblik over det juridiske landkort for området. Du lærer at se sammenhænge og navigere i terrænet – i krydsfeltet mellem HR og forretningen. Vi træner dig i at vende logikken og finde de bedste løsninger. Du får et netværk af ligesindede, hvor du kan få sparring på konkrete problemstillinger.

Tid og sted: opstart 19. november 2014, København

Politisk strategi og procestræning

Bliv en mere effektiv lobbyist med målrettet procestræning i, hvordan du agerer bedst politisk. Vi fokuserer på politisk strategilægning og analyse, sagsfremlæggelse og det konkrete politikermøde. Kurset inkluderer 1½ times individuel sparring og henvender sig til dig, der har erfaring eller i dag arbejder med lobbyisme og public affairs.

Tid og sted: 28.-29. januar 2015, København

Nudging

Få indsigt i, hvad der får mennesker til at agere, som de gør. Nudging præsenterer dig for tilgange til at arbejde med menneskers handlinger og adfærdsforandringer uden løftede pegefingre, sanktioner eller yderligere regler. Med udgangspunkt i reel evidens og viden forankret direkte i forskning får du konkrete metoder til at påvirke adfærd.

Tid og sted: 20.-21. oktober 2014, København

djøf

Jobunivers.dk

find dit nye job her

Kalundborg Kommune 3

Genitor 5

SKAT 7

... se flere jobs på jobunivers.dk

Veteraner søges

Hver dag tvinges danskere ud i urimelige situationer i forhold til deres udlejer, arbejdsgiver, Skat, forsikrings-selskabet eller forsyningsvirksomheden.

Det mærker vi i retshjælpen, hvor det er svært at nå, at hjælpe alle. Kom og giv en hånd med i kampen for øget retssikkerhed.

Er du jurist/advokat mellem 40-75 og ønsker du at blive "glad i låget" uden løn? – så ring 26802828, advokat Helen Vang Siegumfeldt

DEN ÅBNE
RETSHJÆLP | S



AdvoJOB
JOBBØRS FOR ADVOKATBRANCHEN

BRANCHENS BEDSTE JOBUDSIGT
- KLIK IND PÅ WWW.ADVOJOB.DK

ADVOKATER - FULDMÆGTIGE - SEKRETÆRER - ADMINISTRATIVE

DANSKE
ADVOKATER 33 43 70 00 - SERVICE@DANSKEADVOKATER.DK

STILLINGER

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

FORVALTNINGSSCHEF TIL ØKONOMI OG ADMINISTRATION

Børn og Unge søger en faglig og analytisk forvaltningschef til at stå i spidsen for det strategiske arbejde med at sikre effektiv og stabil drift i organisationen. Du motiveres af at skabe gode løsninger og de bedst mulige rammer for kommunens børn og unge.

Som forvaltningschef for Økonomi- og Administration arbejder du strategisk med økonomistyring, fysisk og kapacitetsmæssig planlægning, digitalisering og øvrige administrative opgaver. Du bidrager til at skabe sammenhæng og videreudvikler samarbejdet på tværs af børne- og ungeområdet.

Med respekt for det lokale råderum, sikrer du understøttelse af vores skoler, dagtilbud, klubber mv. ved at gøre de politisk fastsatte rammer praktisk anvendelige og ved at stille økonomiske og administrative redskaber og løsninger til rådighed.

Du er i stand til at navigere i en organisation med stor mediemæssig bevågenhed og forstår at oversætte og mediere i krydspreset mellem det politiske og det faglige niveau. Du orienterer dig opad, indad og udad, samler input fra eksempelvis de faglige organisationer og lederforeninger - og bidrager til at skabe sammenhæng horisontalt og vertikalt i organisationen.

Du bliver en del af en engageret og dynamisk magistratsafdeling, der insisterer på inddragende og fair processer. Hos os skal det være naturligt at dele viden, tvivl og spørgsmål, fordi det styrker relationer og fremmer åbenhed på tværs af organisatoriske skel og sikrer den bedst mulige løsning af vores kerneopgave.

Ansøgningsfrist er mandag den 29. september, 2014 kl. 9.00.

Du kan læse hele job- og kravprofilen samt mere om Børn og Unge på aarhus.dk/bujob



Kan du styre et regnskab i en kompleks styrelse?

Søfartsstyrelsen søger en chefkonsulent med stærke regnskabsmæssige kompetencer. Der er tale om en stilling som ansvarlig for hele styrelsens regnskab og afrapportering herpå. Du kommer til at spille en central rolle i økonomienhedens samlede virke.

Om stillingen

Du skal først og fremmest sikre, at styrelsen opererer med et korrekt og til enhver tid retvisende regnskab.

Et udpluk af arbejdsopgaverne vil være

- Generel overvågning og kvalitetskontrol af regnskabs indhold
- Udarbejdelse af kvartalsvise regnskabserklæringer til departementet
- Gennemgang af månedlige regnskabserklæringer og godkendelse af regnskabet i SKS
- Ansvarlig for årsafslutningsproces, bevillingsafregning og økonomiafsnit i årsrapporten

Derudover skal du være med til at sikre, at centrale arbejds-gange er effektive og forløber korrekt. Du vil løbende besvare henvendelser fra departement og Rigsrevisionen samt bidrage til udarbejdelsen af ledelsesinformation til styrelsens direktion.

Om dig

Du skal have flair for tal og systemer, have stor regnskabsforståelse og et sikkert indblik i statens regler på området. Hvis du samtidig kan formidle regnskabsmæssige problemstillinger på en sikker og forståelig måde til direktion, departement, Rigsrevisionen m.fl., er du lige den, vi søger.

Du er uddannet på akademisk niveau og har tilbundsgående viden om og stor erfaring med regnskabsførelse i staten. Derudover er du er kvalitetsbevidst og du arbejder systematisk med en imødekommende tilgang til dine omgivelser.

For mere information er du velkommen til at ringe til økonomichef Niels Peter Fredslund på tlf. 91 37 60 41.

Se mere på www.sofartsstyrelsen.dk.

Ansøgningsfrist: 9. oktober 2014.



SØFARTSSTYRELSEN

Søfartsstyrelsen • Carl Jacobsensvejs 31 • 2500 Valby

Tlf. 39 17 44 00 • Fax 39 17 44 01

sfs@dma.dk • www.sofartsstyrelsen.dk

Chefjurist og Jurist

Vil du være en del af en spændende kommune i rivende udvikling -og arbejde tæt på direktionen?

Kalundborg Kommune søger en chefjurist og derudover en jurist (barselsvikar) til den juridiske funktion, som er en del af Direktionssekretariatet, med i alt er 18 medarbejdere, der alle refererer til sekretariatschefen. Den juridiske funktion varetager selvstændigt de opgaver, som runder juristernes bord, og du vil være én ud af 4 jurister, der yder juridisk konsulentbistand til hele kommunen.

Opgaverne i Direktionssekretariatet er i hovedtræk:

- Betjening af Borgmester og direktion
- Betjening af Kommunalbestyrelse, Økonomiudvalg og øvrige udvalg
- Juridisk konsulentrådgivning inden for de enkelte forvaltnings retsområder
- Strategisk udvikling af kommunen
- Kommunikation/pressen
- Sekretariat for Husleje- og Beboerklagenævn
- Sekretariat for Bevillingsnævn
- Afholdelse af valg
- Reception og poståbning

Begge stillinger er på 37 timer (inkl. frokost). Aflønning sker efter gældende overenskomst med tiltrædelse snarest muligt. Ansøgningsfristen er torsdag den 9. oktober 2014.

Chefjurist

Kalundborg Kommune søger en chefjurist, der kan være med til fortsat at udvikle kommunen og imødegå fremtidens krav.

Som chefjurist forventes du at kunne trække din del af den daglige opgaveløsning på et højt kvalificeret niveau, at bistå sekretariatschefen i fortsat kompetenceudvikling af den juridiske funktion samt yde sparring til øvrige juristkolleger.

Opgaver i overordnede træk:

- Konsulent og juridisk sparring for hele organisationen
- Juridisk rådgivning inden for især Teknik og Miljø og/eller Børne- og Familieområdet.
- Juridisk rådgivning inden for Kommunalret, Styrelsesret, Forvaltningsret mv.
- Undervisning af sagsbehandlere i fagområder
- Sparringspartner for juristkolleger
- Tovholder på/koordinering af juristopgaver

Vi forventer, at du:

- har en juridisk kandidateksamen og nogle års erfaring fra en lignende stilling
- har en bred juridisk viden
- kan lide at arbejde i en politisk præget organisation
- sætter kvalitet og service i højsædet
- har gode formidlingsevner i skrift og tale
- har gode samarbejdsevner
- kan lide at have mange bolde i luften
- er udviklingsorienteret

1. samtale er den 21. oktober og 2. samtale er den 30. oktober. Der vil blive anvendt test ifm. med 2. samtale.

Du kan få yderligere oplysninger om stillingen ved at kontakte sekretariatschef Berit Kjær Petersen på tlf. 2949 4419 eller på bebp@kalundborg.dk

Vi tilbyder:

- Fleksordning
- Muligheder for at kunne arbejde hjemmefra
- Gode kompetenceudviklingsmuligheder
- Gode muligheder for selv at præge jobbet
- Et godt samarbejdsklima, hvor der er højt til loftet
- En travl hverdag
- Motiverede, engagerede og ansvarlige kolleger, hvor der er plads til et godt grin

Jurist

Kalundborg Kommune søger en barselsvikar for en tidsbegrænset periode på 1 år med mulighed for forlængelse.

Som barselsvikar forventes du at kunne bidrage til løsningen af juridiske konsulentopgaver i sekretariatet på lige fod med øvrige kolleger.

Opgaver i overordnede træk:

- Konsulent og sparring for hele organisationen inden for de enkelte forvaltnings retsområder, især inden for køb og salg af fast ejendom, ekspropriation, udbudsret og kontrakter
- Juridisk rådgivning inden for Kommunalret, Styrelsesret, Forvaltningsret mv.
- Juridisk sparring ift. Husleje- og Beboerklagenævn

Vi forventer, at du:

- har en juridisk kandidateksamen og gerne nogle års erfaring
- kan arbejde selvstændigt
- kan lide at have mange bolde i luften
- har gode formidlingsevner i skrift og tale
- har gode samarbejdsevner
- er engageret og ansvarlig
- har et godt humør

Samtaler vil blive afholdt den 27. oktober.

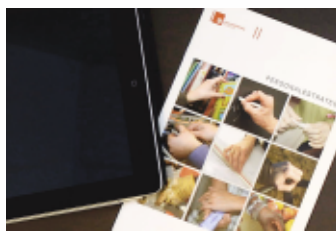
Kalundborg Kommune er en kommune i vækst.

Kalundborg har Sjællands næststørste industriområde, efter Storkøbenhavn, med mange kendte virksomheder bl.a. Novo Nordisk, Novozymes, Dong Energy - Danmarks største kraftværk, Statoil Raffinaderiet, Gyproc, Vognmand Johannes Rasmussen, fiskepillefabrikken Pronova, National Oilwell Vargo, InbiCon og Kalundborg Havn.

Sidstnævnte er Danmarks 3. dybeste industrihavn, med Danmarks største korneksport, og er tilmed pga. dybden og den nærliggende middelalderby med den karakteristiske 5-tårnede kirke, vært for internationale krydstogtskibe.

Det blomstrende erhvervsliv på egnen giver selvsagt gode jobmuligheder for de mange tilflyttere.

Noget af Sjællands smukkeste natur, med bl.a. 160 km kyststrækning og et hav af gode bade-strande, finder du også i Kalundborg Kommune.



Se hele opslaget og ansøg jobbet online www.kalundborg.dk



KALUNDBORG
KOMMUNE

Vismændenes sekretariat søger økonomer med interesse for miljø- og energiøkonomiske analyser

Har du lyst til at arbejde med vigtige samfundsøkonomiske problemstillinger i et engageret fagøkonomisk miljø? Så er De Økonomiske Råds Sekretariat noget for dig!

En af sekretariatets opgaver er at lave analyser, der bidrager til en kvalificering af den samfundsmæssige debat om miljø- og energipolitikken.

Du er økonom med et højt fagligt niveau og har lyst til at lave miljø- og energiøkonomiske analyser. Du er god til at gennemføre empiriske eller modelbaserede analyser af høj kvalitet og kan omsætte de økonomiske ræsonnementer til løsning af samfundsmæssige problemstillinger.

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

Arbejdet er typisk organiseret i projekter af et halvt til et helt

års varighed. Du er derfor god til at arbejde både selvstændigt og i team med kolleger samt til at strukturere dit arbejde både på kort og lang sigt. Ligeledes har du flair for formidling.

Vi arbejder ofte på tværs af fire analyseenheder: Miljøøkonomi, strukturøkonomi, makroøkonomi og offentlige finanser. Vores opgaver spænder vidt fra eksempelvis projekter om værdisætning af naturgoder eller opbygning af generelle ligevægtsmodeller til fordelingsberegninger af ændrede skatter og afgifter.

Der lægges vægt på gode samarbejdsevner og interesse for at indgå i projekter i samarbejde med de andre enheder i sekretariatet.

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

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

De Økonomiske Råd

De Økonomiske Råd, Amaliegade 44, 1256 København K

Brænder du for organisationsudvikling tæt på brugerne i undervisningssektoren?



Har du lyst til at arbejde i krydsfeltet mellem politiske målsætninger og brugernes behov for løsninger, der virker i praksis? Så er du måske vores nye kollega i Styrelsen for It og Læring, der understøtter anvendelsen af it i undervisningssektoren.

Vi tilbyder et alsidigt, selvstændigt og udfordrende job med gode muligheder for faglig og personlig udvikling. Du bliver en del af et uformelt arbejdsmiljø med dygtige og engagerede medarbejdere.

På vores hjemmeside www.stil.dk/job kan du læse mere om stillingerne og om Styrelsen.

Vi ser frem til at modtage din ansøgning **senest den 12. oktober 2014.**

Erfaren it-projektleder

Ved Danmarks Domstole står digitalisering højt på dagsordenen. Domstolsstyrelsen søger derfor en dygtig og erfaren it-projektleder til at lede et team af medarbejdere, som har ansvaret for kommende digitaliseringsprojekter lige fra idé-fase til realisering.

Hvis du vil være med til at digitalisere Danmarks Domstole, bliver du en del af et område, som har travlt med at levere god it, og en del af en organisation i udvikling.

Læs mere om stillingen og om Domstolsstyrelsen på www.domstol.dk

Ansøgningsfrist er den 3. oktober 2014, kl. 12.

Domstolsstyrelsen er en selvstændig statsinstitution, der har ansvaret for administration og udvikling af Danmarks Domstole. Domstolsstyrelsen har ca. 85 medarbejdere og ledes af en direktør og en bestyrelse. Domstolsstyrelsen er en del af organisationen Danmarks Domstole, som har 2.500 medarbejdere.

www.domstol.dk





Områdechef

Ungdomsuddannelser

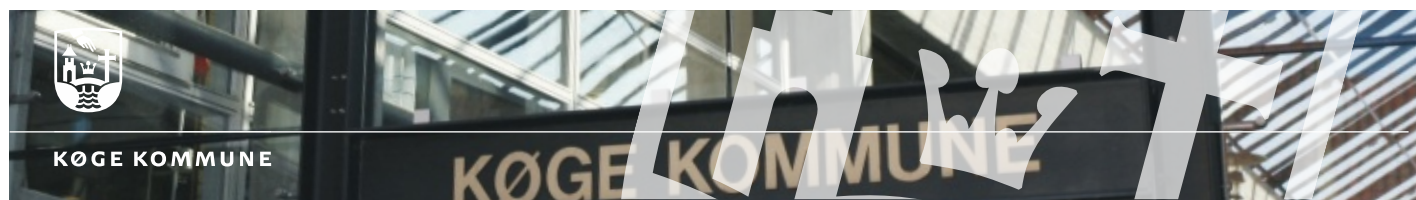
Som områdechef får du en vigtig rolle i at bidrage til at udvikle EVA som en dynamisk vidensorganisation, der er dagsordensættende og toneangivende inden for evaluering og praksisudvikling i Danmark. Du vil blive en del af en ledelse og en organisation, der er karakteriseret ved en stærk faglighed, høj integritet og klare ambitioner. Vi lægger vægt på at udfordre og udvikle hinanden.

Stillingen er nyoprettet med henblik på yderligere at styrke ungdomsuddannelsesområdet. Opgaverne vil være mangfoldige og bl.a. omfatte vidensopbygning, metodeudvikling, gennemførelse af konkrete evalueringer, indtægtsdækket virksomhed og opbygning af samarbejdsrelationer med relevante aktører på området. Der er 9-10 dygtige og erfarne medarbejdere, som refererer til dig.

Vi forventer, at du har en relevant akademisk uddannelse, har et godt kendskab til uddannelsessektoren, er metodisk velfunderet og at du har erfaring med eller talent for ledelse. Som person vil vi lægge vægt på, at du er en stærk kommunikator, naturligt retningsgivende, strategisk tænkende og redelig.

Læs mere om stillingen i jobprofilen, som du finder på www.eva.dk eller www.genitor.dk. Du er også velkommen til at kontakte vicedirektør Katja Munch Thorsen på tlf. 3091 5402, direktør Mikkel Haarder på tlf. 2577 9161 eller Jens Marcussen fra Genitor på tlf. 3141 0587. Du søger stillingen gennem Genitors hjemmeside. Fristen for ansøgninger er den 6. oktober kl. 9.00.

GENITOR
indsigt | handling | samspil



Ambitiøs nyuddannet udbudskonsulent

Har du lyst til at arbejde med udbudsjura, udbud og kontrakter? Har du gåpåmod, gode kommunikationsevner og et godt blik for detaljen? Så er du måske vores kommende udbudskonsulent.

Du kommer til at arbejde i vores centrale analyse- og udbudsenhed. Enheden har det overordnede ansvar for kommunens udbudsstrategi og udbudsplan og rådgiver organisationen ved konkurrenceudsættelse. Vi er desuden tovholder på en lang række udbud.

Udbudsgaverne er typisk organiseret som selvstændige projekter, hvor du som udbudskonsulent

bliver tovholder og ansvarlig for de forskellige faser i udbudsprocessen.

Dine faglige kompetencer:

- Relevant uddannelse, f.eks. cand.merc.jur eller cand.jur.
- God til at kommunikere og formidle

Dine personlige kompetencer:

- Analytisk og metodestærk
- Resultat- og løsningsorienteret
- Fleksibel og omstillingsparat

Vi tilbyder dig en velfungerende og dynamisk arbejdsplads, hvor der er "højt til loftet," og hvor vi arbejder løsningsorienteret og professionelt.

Ansøgningsfrist: 24. oktober 2014

Læs hele opslaget og søg online via www.koege.dk/job

Ja. Nej. Det finder vi ud af.

Virksomheder har brug for dygtige forhandlere. Så forhandlere har hele tiden brug for at dygtiggøre sig. Derfor tilbyder Djøf aktuelle kurser og uddannelser. Naturligvis, med et højt fagligt niveau og relevant udbytte for forhandlere.

Vores kurser og uddannelser er til gavn for dig. Din virksomhed. Og vores samfund. Hvis du vil rådgives om det rette kursusvalg for dig, så ring til os på 33 95 97 00. Eller læs mere på djoef.dk/udd

Djøfs kurser og uddannelser. Altid kvalificeret.





Skatteankestyrelsen

Vi vil være landets bedste klagemyndighed – vil du være med?

Skatteankestyrelsen søger dygtige sagsbehandlere

Som sagsbehandler i Skatteankestyrelsen har du ansvaret for dine sager, til de er afgjort i ankenævn eller Landsskatteretten. Vi forventer, at du kan arbejde selvstændigt og struktureret, og at du har lyst til at indgå i et stærkt fagligt miljø, hvor vi også arbejder i teams og spar- rer med hinanden omkring komplekse problemstillinger.

Vi er ambitiøse om vores opga- vevaretagelse. Derfor skal du som medarbejder værne om kvaliteten i dit arbejde og være velformuleret, fleksibel og ser- viceminded. Samtidig skal du arbejde effektivt og sætte en ære i at nå dine mål.

I Skatteankestyrelsen arbejder vi med benhård jura – men der er også plads til et liv ved siden

af. Vi er en moderne arbejds- plads med gode arbejdsvilkår, og vi arbejder til stadighed med at styrke trivslen. Du skal der- for også have lyst til at tage an- svar for vores fælles arbejds- plads.

Vi søger både medarbejdere med erfaring fra sagsbehand- ling og nyuddannede kandida- ter. Vi tilbyder et introprogram, så du kan udvikle din juridiske metode og hurtigt blive en del af teamet.

Vi søger nye kollegaer til flere kontorer:

- Forslagsejendomme og Mo- tor, København (ejendoms- vurdering).
- Erhvervsejendomme, Ha- derslev (ejendomsvurdering).

- Erhvervsejendomme, Kø- benhavn (ejendomsvurde- ring).
- Person-, Selskabs- og Kapi- talbeskatning, Haderslev.
- Skatteafdelingen, Køben- havn.
Afdelingen består af 3 kon- torer, der behandler sager vedrørende person-, er- hvervs-, selskabs- og kapital- beskatning, moms, told, af- gifter, inddrivelse og generel jura.

Læs de fulde stillingsopslag på vores hjemmeside, sanst.dk.

Du kan også få yderligere op- lysninger ved telefonisk hen- vendelse til Skatteankestyrel- sens HR-chef Gitte Klint Axel- sen på tlf. 3376 0825.

Skatteankestyrelsen er sekretariat for Landsskatteretten og skatte-, vurderings- og motorankenævn. Samtlige administra- tive klager i sager om skat, moms, told, af-

gifter, vurdering af fast ejendom og en række andre sagstyper på skatteområdet bliver forberedt i Skatteankestyrelsen. Vi er 225 medarbejdere fordelt på 8 sags-

behandlende enheder med hver sit fag- område og to stabsfunktioner med admi- nistrative opgaver. Styrelsen har adresser i Haderslev, Silkeborg og København.

Ledelseskonsulent til understøttelse af forskning og udvikling

I Professionshøjskolen Metropol arbejder vi målrettet med at udvikle vores uddannelser gennem en større integration af praksis og en styrket kobling til forsknings- og udviklingsaktiviteter.

Derfor opbygger vi forsknings- og udviklingsmiljøer på de institutter, som er ansvarlige for uddannelserne. De voksende forsknings- og udviklingsaktiviteter afføder et behov for systematisk opsamling på indsatserne, som kan omsættes til målrettet rapportering og information til medarbejdere og ledere bredt i institutionen.

De primære arbejdsopgaver i stillingen er at udvikle, indsamle og bearbejde information om forskning og udvikling på tværs af hele Metropol for at kunne opfylde såvel eksterne rapporteringskrav som interne vidensbehov for forsknings- og udviklingsmiljøerne og ledelsen på Metropol.

Læs hele opslaget på www.phmetropol.dk/job

Ansøgningsfrist: 13. oktober 2014.

Professionshøjskolen Metropol er en selvejende institution for videregående uddannelse med ca. 10.000 studerende og 1.000 medarbejdere i København.

Metropol skeler hverken til køn, alder, etnicitet eller lignende, men alene til kompetence og talent.

METROPOL

FORSKNINGSDIREKTØR UDVIKLINGSORIENTERET OG VISIONÆR

SFI er et uafhængigt nationalt forskningscenter, som udfører anvendt samfundsforskning indenfor alle de store velfærdsområder. Vi lægger vægt på, at vores forskning er af højeste kvalitet og bidrager til at udvikle velfærdssamfundet.

SFI DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER
FOR VELFÆRD

SFI søger en visionær forskningsdirektør, der vil være med til at understøtte stærke forskningsmiljøer på SFI og udvikle samspillet mellem SFI og de nationale og internationale forskningsmiljøer.

Du vil indgå i direktionen, og have et tæt samarbejde med den øvrige ledelse og SFI's professorer.

Vi kan tilbyde et spændende job, hvor du får mulighed for at udvikle og profilere Danmarks største velfærdsforskningsmiljø. Du får også rige muligheder for selv at dyrke dine forskningsinteresser sammen med de stærke nationale og internationale forskningsmiljøer.

Dine opgaver vil bl.a. være:

- At udvikle SFI's forsknings- og analyseaktiviteter i overensstemmelse med strategi og forskningsprogram

- Udvikle og kvalitetssikre SFI's videnskabelige produktion
- Styrke SFI's evne til at tiltrække forskningsfinansiering
- Udvikle organisatoriske processer, der understøtter de forskningsmæssige prioriteringer og forskernes udviklingsmuligheder
- Styrke samarbejdet med nationale og internationale forskningsmiljøer
- Udvikle stærke forskningsmiljøer på SFI

Vi forventer at du

- Har en samfundsvidenskabelig forskeruddannelse og en betydelig videnskabelig produktion indenfor SFI's forskningsområder
- Har et stort netværk indenfor nationale og internationale forskningsmiljøer, som du kan bringe i spil til gavn for SFI's forskere
- Har dokumenteret erfaring med at til-

trække forskningsmidler og godt kendskab til forskellige finansieringsmuligheder

- Har god politisk tæft og forståelse for SFI's samspil med omverdenen
- Har ledelseserfaring inden for videns- tunge organisationer
- Har en ledelsesstil, der er inspirerende, inddragende og resultatorienteret
- Er god til at samarbejde, facilitere processer og skabe resultater gennem andre
- Har stor personlig gennemslagskraft og stærke formidlingskompetencer

Er du interesseret i stillingen som SFI's forskningsdirektør? Så skal du læse det fulde opslag under "job på SFI" på www.sfi.dk.

Ansøgningsfristen er mandag den 20. oktober 2014.

Dommer ved Retten i Grønland

Stillingen som **dommer ved Retten i Grønland** er ledig fra den 1. april 2015.

For den rette kandidat venter der et spændende og meningsfyldt arbejde med store muligheder for at præge udviklingen i det grønlandske retsvæsen.

Dommeren ved Retten i Grønland har det overordnede ansvar for domstolene i 1. instans, der omfatter Retten i Grønland og de 4 kredsretter.

Retten i Grønland behandler de sager, der ved lov er henlagt til retten som 1. instans, samt sager, der henvises fra de fire kredsretter. Fra 1. juli 2014 behandles alle almindelige civile sager ved Retten i Grønland. Retten varetager endvidere al undervisning, uddannelse og vejledning af kredsdommerne og kredsretternes medarbejdere.

Ved siden af det almindelige retsarbejde er dommeren ansvarlig for rettens ledelsesmæssige, bevilningsmæssige og administrative forhold og for organiseringen af arbejdet i såvel kredsretterne som i Retten i Grønland.

Der er etableret en task-force af udstationerede danske domstolsjurister og kontoransatte, der i

perioden 2014-2016 skal medvirke til at nedbringe en ophobning af sager i kredsretterne. Dommeren har også ansvaret for den løbende tilrettelæggelse, fastholdelse og opfølgning i forhold til denne indsats.

Dommeren bistås i det daglige arbejde af en administrationschef, administrationsafdelingen og en souschef. Derudover har retten ca. 6 kontoransatte og 4 dommerfuldmægtige. Ved kredsretterne og Retten i Grønland er der i alt ansat ca. 75 personer.

Det er vigtigt, at dommeren har interesse for – og meget gerne erfaring med – at arbejde med ledelse, økonomi, HR og kommunikation. Samtidig skal dommeren være en dygtig personaleleder, der har flair for at skabe motivation og arbejdsglæde blandt de ansatte.

Du kan læse mere om Retten i Grønland på hjemmesiden **www.domstol.dk/gronland**

Ansøgninger skal være modtaget i rekrutterings-systemet **senest den 26. oktober 2014.**

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



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/dommerudnaevnelseraadet.



Endnu en højtråbende idealist søges til Center for Offentlig Innovation

Den offentlige sektor syder og bobler med innovative tiltag. Kommunerne, regionerne og staten tænker nyt og udfordrer vante arbejdsgange. Center for Offentlig Innovation (COI) skal understøtte udviklingen og sikre, at flere får kendskab til og gavn af det nye. Til dette arbejde søger COI en yderligere medarbejder.

- Du har en relevant videregående uddannelse og erfaring med innovation, videndeling og projektledelse.
- Du kan selvstændigt og på et højt fagligt niveau repræsentere COI som oplægsholder og i forpligtende diskussioner.
- Du skal have forståelse for vilkårene for offentlig innovation og være åben, idérig og god til at skabe relationer.
- Du får stor indflydelse på arbejdet, og du kommer til at samarbejde med spændende mennesker overalt i det offentlige.
- Du har lyst til at blive en del af det team, der i bedste pionerånd er ved at skabe en meningsfuld ramme om arbejdet med at dele og sprede viden om offentlig innovation.

Se mere om centeret og om stillingens opgaver, kvalifikationskrav og ansættelsesforhold samt om ansøgningsprocessen på:

coi.dk/om-os/ledige-stillinger/



Regeringen, KL, Danske Regioner, FTF, OAO og Akademikerne har aftalt syv principper for samarbejdet om modernisering af den offentlige sektor. COI er et element i udmøntningen af principperne. COI arbejder på dette grundlag og inden for en bevilling for 2014-16.



VICEREKTOR TIL NORDFYNS GYMNASIUM

Nordfyns Gymnasium søger en ny vicerector med tiltrædelse snarest muligt.

Vicerector er stedfortræder for rektor og indgår i et ledelsesteam på fire personer.

Vi forventer, at vicerector

- er en engageret underviser med undervisningskompetence i et eller flere gymnasiale fag
- vil indgå aktivt i skolens pædagogiske udvikling
- er synlig og trives med megen daglig kontakt med elever, forældre og skolens medarbejdere
- har stærke administrative kompetencer
- har gode ledelses- og samarbejdsevner

Yderligere oplysninger om stillingen og gymnasiet kan findes på www.nordfyns-gym.dk.

Fordelingen af opgaver i ledelsen og sekretariat vil blive endeligt fastlagt efter ansættelsen af ny vicerector.

Nordfyns Gymnasium er opført i 1981 som et 6-sporet gymnasium og har pt. 6 spor i 1g og 7 spor i 2g og 3g med godt 500 elever og 65 ansatte. Bygningen er opdateret og velindrettet med betydelig fleksibilitet i forhold til pædagogisk praksis. Gymnasiet har særdeles velegnede naturvidenskabs-, musik- og idrætsfaciliteter. Gymnasiets optagelsesområde udgør et stort geografisk område. Eleverne kommer fra Nordfyns Kommune, Odenses nordvestlige del samt Vissenbjergområdet. Skolen lægger stor vægt på samarbejde med områdets folkeskoler, lokale virksomheder og de videregående uddannelser. Omgangsformen på skolen er præget af åbenhed og respekt lærere og elever imellem.

Spørgsmål til stillingen og skolen kan stilles til rektor Kurt René Eriksen på 2026 6719.

Ansættelse sker efter gældende overenskomst og efter vilkår, der kan forhandles.

Ansøgning sendes via mail til kuer@nordfyns-gym.dk. **Ansøgningen mærkes** "Vicerector" i emnefeltet.

Ansøgningsfrist: Mandag d. 20. oktober 2014 kl. 12.00.

HVIDOVRE KOMMUNE SØGER direktionskonsulent og juridisk konsulent

Det er Borgmesterkontorets overordnede opgave at yde en professionel betjening af Kommunalbestyrelsen og Direktionen i Hvidovre Kommune samt rådgive den øvrige organisation i juridiske og politiske spørgsmål.

Vi tilbyder nu spændende udfordringer til en direktionskonsulent med særlig fokus på politisk betjening og en juridisk konsulent med særlig fokus på offentlig ret.

Fælles for begge stillinger gælder, at du skal have kendskab til den kommunale styrelseslov, og du skal brænde for politiker- og ledelsesbetjening i et travlt borgmesterkontor, hvor vi ofte har mange bolde i luften men stadig har fokus på service.

Du kan læse mere om stillingerne på www.hvidovre.dk/job



Uddannelses- og
Forskningsministeriet
—
Styrelsen for Forskning og Innovation

Kontorchef til EU-politisk kontor

"Jeg synes, det er attraktivt
at arbejde i et politisk
miljø – hvor man kan være
med til at sætte dagsordenen."

Lars Beer Nielsen

Styrelsen for Forskning og Innovation har i EU-politisk kontor samlet alle styrelsens mange EU-opgaver, som dækker både rådgivning, information, koordination og policyudvikling på EU-området.

EU-politisk kontor arbejder overordnet for at udvikle den danske og internationale forsknings- og innovationspolitik. Som chef skal du blandt andet sikre Danmarks aktive deltagelse i udviklingen af ERA (European Research Area) og HORIZON 2020. Det er målet, at EU-politisk kontor skal etablere sig som centraladministrationens kompetente policy- og videncenter på EU-forsknings- og innovationsområdet.

Ansøgningsfristen er torsdag den 2. oktober 2014 kl. 12.00.
Læs det fulde stillingsopslag på ufm.dk/job-i-ministeriet.

Styrelsen for Forskning og Innovation er en del af Uddannelses- og Forskningsministeriet, der understøtter regeringens dagsorden for Danmarks udvikling som et førende videnssamfund i en global økonomi. Ministeriet skal sikre sammenhæng i alle de videregående uddannelser samt sikre synergi inden for 'videntrekanten' - uddannelse, forskning og innovation.



Region Hovedstaden

For sundhed og vækst i hovedstaden

Koncerndirektør

Som koncerndirektør i Region Hovedstaden vil du træde ind i topledelsen af en af landets allerstørste organisationer med godt 36.000 ansatte og et nettoudgiftsbudget på 36,0 mia. kr.

Det er en krævende stilling præget af stor kompleksitet, højt tempo, markant beslutningspres og stor indflydelse. Du vil i høj grad kunne være med til at præge og definere svarene på nogle af de centrale velfærds- og sundhedspolitiske udfordringer, som vi står overfor.

Du vil med reference til regionsdirektøren indgå i en tremands koncerndirektion. Her vil du som udgangspunkt få det overordnede ansvar for økonomi, IT, HR og kommunikation. Direktionen er kendetegnet ved et stærkt tværgående samarbejde både med hinanden og med resten af direktørkredsen.

Vores forventninger

Du har med afsæt i en relevant akademisk uddannelse opnået betydelig erfaring med at arbejde på et strategisk ledelsesniveau. Du har arbejdet med økonomi og ressourcestyring på et niveau, der gør dig i stand til at forstå, gennemskue og formidle centrale problemstillinger på

området. Kendskab til et eller flere af felterne IT, HR og kommunikation vil en fordel. Ligeledes vil kendskab til sundhedsområdet være en fordel.

For med succes at træde ind i stillingen kræves skarpe analytiske evner, stærke kommunikative kompetencer og en veludviklet politisk forståelse. Du er dynamisk, visionær og har en veludviklet retnings- og dagsordenssættende kapacitet.

Yderligere information

Stillingen besættes på kontraktvilkår (tidsbegrænset overenskomstansættelse) i henhold til Aftale for chefer. Lønniveauet er 1,4 mio. kr. årligt, inkl. kontrakttillæg og ekskl. pensionsbidrag. Vi forventer, at du kan tiltræde stillingen den 1. januar 2015.

Der er udarbejdet en jobprofil, som du kan finde på www.genitor.dk eller på www.regionh.dk. Yderligere oplysninger kan fås hos partner Jens Marcussen fra Genitor ApS på tlf.: 31 41 05 87 eller e-mail: jm@genitor.dk eller hos regionsdirektør Hjalte Aaberg på tlf.: 38 66 50 01.

Ansøgningsfristen er onsdag den 8. oktober 2014 kl. 9.00. Ansøgningen bedes sendt via Genitors hjemmeside. Der vil være samtaler den 22. oktober og den 3. november.

SYDDANSK UNIVERSITET

WWW.SDU.DK/STILLINGER

► Institutleder

Institut for Virksomhedsledelse og Økonomi

Ved Institut for Virksomhedsledelse og Økonomi (IVØ), Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Syddansk Universitet, Odense er en stilling som institutleder ledig til besættelse snarest. Instituttet har en stærk tradition for forskning og uddannelse af høj kvalitet inden for en række erhvervs- og samfundsøkonomiske områder og har været inde i en stærk udvikling de seneste 10 år. Den nye institutleder forventes at stå i spidsen for bl.a. videreudvikling og prioritering af instituttets forskningsområder, uddannelsesaktiviteter og videnuddveksling.

Stillingen kan ikke søges på baggrund af denne annonce. Hele stillingsopslaget og ansøgningsproceduren kan ses på hjemmesiden.

ANSØGNINGSFRIST

20. oktober 2014

Læs mere og søg stillingen på www.sdu.dk/stillinger



SYDDANSKUNIVERSITET.DK

Vejle med vilje



VEJLE.DK/
JOB

Økonomisk konsulent

Ansøgningsfrist 8. oktober

Vil du bidrage til at skabe det økonomiske overblik på børne- og ungeområdet i Vejle Kommune?

Børne- og Ungeforvaltningen i Vejle Kommune søger en initiativrig økonomisk konsulent, som skal bidrage på en lang række spændende opgaver af både økonomisk og procesmæssig karakter.

Du interesserer dig brændende for offentlig budgetlægning og økonomistyring, og du bruger din faglighed, entusiasme og gode samarbejdsevner til at gøre en forskel på arbejdspladsen. Du kommer både til at arbejde med klassiske større budget- og regnskabsprocesser på forvaltningsniveau og samtidig bliver du en nøglefigur for den økonomiske styring af familie- og forebyggelsesområdet.

Hvis du har spørgsmål til stillingen, er du velkommen til at kontakte stabschef Kristian Mygind, tlf. 76 81 50 20 eller krimy@vejle.dk.

Se hele stillingsopslaget på www.vejle.dk.



vejle.dk

STILLINGER

AARHUS
KOMMUNE

SUNDHED OG OMSORG

OMRÅDECHEF TIL HASLE-ÅBYHØJ

Vi søger Løvehjerte med hjertevarme

Det kræver mod og dristighed at være leder for 550 ansatte inden for hjemmepleje, plejeboliger, kost og ernæring, rengøring, sygepleje, ergo- og fysioterapi – og det kræver oprigtighed og menneskelig indsigt at have ansvaret for pleje og omsorg til 800 borgere.

Som områdechef for Område Hasle-Åbyhøj skal du både kunne forvalte et budget på ca. 170 mio. og deltage i en æblefest med borgere, pårørende og frivillige.

Du bliver øverste ansvarlige for områdets direktion, der foruden dig består af to viceområdechefer. Området har derudover 12 dygtige ledere, der sammen med direktionen udgør områdedledelsen. Den samlede ledelse er ansvarlig for, at medarbejderne understøtter borgerne i at leve det gode liv, de ønsker.

Desuden indgår du i et arbejde på tværs af de ni lokalområder for, sammen med dine områdechefkolleger, at bidrage til den fælles udvikling af Sundhed og Omsorg i Aarhus Kommune, ligesom et tæt samarbejde med forvaltningen er en naturlig del af områdechefens hverdag.

Og så bliver du en del af en "Kærlig Kommune", som er Aarhus Kommunes vision for udviklingen af et velfærdssamfund, hvor borgerne har mere magt og hvor velfærd skabes i fællesskab.

Læs hele stillingsopslaget og mere om Kærlig Kommune på www.aarhus.dk/job

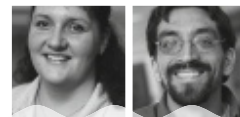
Ansøgningsfrist tirsdag den 7. oktober kl. 12.00.

**VÆR MED
TIL AT GØRE EN FORSKEL**

AARHUS.DK/JOB

Halsnæs
Kommune

Natur og Udvikling



Leder Ledelsesbetjening og Kommunikation

Vi søger med tiltrædelse den 1. december 2014 en leder til den nyoprettede afdeling Ledelsesbetjening og Kommunikation, der er placeret i området Koncernsekretariat.

Formålet med den nye afdeling er at styrke og professionalisere betjeningen af kommunens politiske og administrative ledelse.

Den nye leder får – med reference til sekretariatschefen – ansvar for opgaver som blandt andet:

- Administrativ betjening og rådgivning af borgmester, byråd, politiske udvalg samt direktion og chefgruppe
- Dagsordener til politiske udvalg og direktion – samling og kvalificering
- Regningsbetaling og forbrugsopfølgning i Koncernsekretariat
- Intern og ekstern kommunikation, herunder pressehåndtering
- Hjemmeside og intranet
- Tværgående administrative systemer
- Rådhusforvaltningsopgaver

Vi forventer, at den nye leder har en relevant uddannelsesbaggrund og ledelseserfaring fra en politisk ledet organisation

Vi søger en person, som:

- Er udviklingsorienteret og trives med store udfordringer
- Formår at se og prioritere på tværs af opgaver og team
- Har gode kommunikative egenskaber
- Kan udvise handlekraft og tage ansvar

Ansøgere kan læse mere om stillingen og rekrutteringsprocessen i den udarbejdede stillings- og personprofil på halsnaes.dk.

Kontakt sekretariatschef Peter Aslund, telefon 20 26 75 07, for yderligere oplysninger.

Ansøgningsfrist fredag den 10. oktober 2014.

Læs mere og se flere ledige stillinger på www.halsnaes.dk

Redelighed
Helhed
Mulighed

Ansøgningen sendes online via www.halsnaes.dk - se under job - ledige job eller til Halsnæs Kommune, Rådhuspladsen, Frederiksværk



Sektionsleder til Sundheds- og Omsorgsafdelingen

"Brænder du for Økonomi og ledelse"

Kan du svare ja til det, er det måske dig, vi søger til vores stabssektion Økonomi, IT og Administration, hvor det er synligt, at vi gør en forskel.

Få mere at vide

Vil du vide mere om jobbet, kan du kontakte Sundheds- og Omsorgschef Inge Bank på tlf. 51 29 22 61 eller økonomikonsulent Jens Trads på tlf. 89 70 18 65.

Ansøgningsfrist søndag 5. oktober 2014. Første samtale afholdes onsdag 8. oktober, og anden samtale afholdes mandag 27. oktober. I perioden mellem de to samtaler gennemfører de kandidater, der udvælges til anden samtale, en online Garudatest med tilhørende individuel tilbagemelding inden anden samtale



Silkeborg Kommune



Bæredygtigt Landbrug søger jurist, evt. advokat

Trives du i spændingsfeltet mellem politik og jura?

Har du gode kompetencer indenfor miljøret og EU-ret, og kan du formidle komplekse forhold på en let forståelig måde, både skriftligt og mundtligt, så er det måske dig, vi leder efter.

Bæredygtigt Landbrug har i forvejen to jurister, men vi har behov for endnu en dygtig og engageret kollega til vores sekretariat i Roskilde til at styrke den løbende sagsbehandling af enkeltsager, kommunikation med offentlige myndigheder, politisk sagsforberedelse og generel interessevaretagelse. Løn- og ansættelsesvilkår aftales efter kvalifikationer. Både erfarne og nyuddannede ansøgere er velkomne.

Spørgsmål om stillingen kan rettes til: Adm. direktør Bjarne Nigaard på mail: bni@baeredygtigtlandbrug.dk eller tlf. 31 37 88 05. Send din ansøgning med evt. bilag til info@baeredygtigtlandbrug.dk senest den 10. oktober 2014. Samtaler afholdes i uge 43.

Bæredygtigt Landbrug er politisk interesseorganisation for 4.000 landmænd, der leverer halvdelen af den danske landbrugsproduktion.

Læs mere om foreningen på www.baeredygtigtlandbrug.dk

Vejle med vilje



Økonomichef til velfærdsområdet

Ansøgningsfrist 9. oktober 2014

Sæt dit præg på fremtidens velfærd i Danmarks 6. største kommune!

Er du stærk til offentlig økonomi og budgetplanlægning, og er du analytisk velfunderet? Har du samtidig et godt udsyn og er gerne på forkant med de nationale udviklingstendenser? Hvis ja, så er stillingen som økonomichef i Velfærdsforvaltningen måske noget for dig.

Du får ansvaret for budget- og regnskabsprocessen for de fire velfærdsområder: Senior, Handicap, Social/Psykiatri og Sundhed – svarende til 2 mia. kr. – og bliver chef for en økonomistab med 9 engagerede medarbejdere.

Du bliver også del af en innovativ kommune, som arbejder målrettet på at udvikle velfærdsydelser med fokus på en høj kvalitet til borgerne og en effektiv udnyttelse af ressourcer.

Stillingen forventes besat 1. december 2014.

Læs hele stillingsopslaget på vejle.dk/job eller få flere oplysninger hos velfærdsdirektør Kirsten Tønnesen på telefon 76 81 60 00.



Vejle
Kommune

vejle.dk



Herning
Kommune



Udviklingskonsulent med PA funktion

Vi har et skarpt fokus på erhvervsudvikling og ønsker at positionere os i udviklingen af Region Midtjylland. Så har du lyst til at arbejde med erhvervsudvikling i et vækstperspektiv, så har vi jobbet til dig.

Du kan få mere at vide om stillingen via www.job.herning.dk eller ved at kontakte Erhvervs- og udviklingschef Mette Højborg tlf. 4018 2202 eller mail: bekmh@herning.dk

Ansøgningsfrist

Er jobbet noget for dig, så send din ansøgning samt CV **senest fredag 3. oktober 2014** via www.job.herning.dk

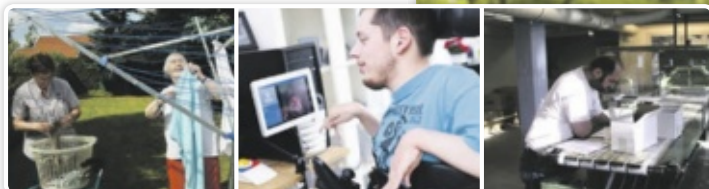
Vores værdier

I Herning Kommune har vi formuleret fire værdier, som danner grundlag for vores måde at arbejde på: Professionalisme – God dømmekraft – Økonomisk sans – Udfoldelsesfrihed.

LÆS MERE PÅ
WWW.HERNING.DK



ODENSE KOMMUNE



CHEF TIL DEN NÆSTE DANSKE VELFÆRDSMODEL... DEN UDVIKLES LIGE NU I ODENSE KOMMUNE TOPCHEF TIL ÆLDRE- OG HANDICAPFORVALTNINGEN (REHABILITERING)

Ældre- og Handicapforvaltningen i Odense Kommune er kendt i det danske kommunale landskab. Ikke så meget fordi det er en af landets store forvaltninger med 4.000 medarbejdere, men fordi forvaltningen så konsekvent har fokuseret på at gøre effektbaseret rehabilitering af borgeren til den bærende indsats.

Vi tager nu den fulde organisatoriske konsekvens af tænkningen. Med fokus på hvad der organisatorisk skal til for at understøtte det tværfaglige arbejde, der sker i de enkelte rehabiliteringsforløb, bygger vi forvaltningen op "nedefra". Langt de fleste af de nye chefer og ledere rekrutteres fra vores egen organisation, men vi har brug for en områdechef til 1 af de 3 nye områder (med ca. 850 medarbejdere i hvert), der etableres pr. 1. januar 2015.

Områdechefen (niveau 2 chef) indgår i forvaltningens administrative topledelse. For den rigtige ansøger er der store udviklingsperspektiver i denne stilling.

Forventningerne til den nye chef er mange – men også realistiske. Vi søger ikke en mirakelmager, og der er stærk sparring og opbakning i organisationen.

Du er veluddannet/godt videreuddannet, har solid ledelseserfaring og er kommunikativt stærk. Du må også gerne være ambitiøs. Det er dog vigtigt for os, at ambitionen er krydret med et ærligt ønske om at udvikle tilgangen til borgerne i vores kommune. Man skal kunne mærke, at det "gør godt i hjertet", når man erfarer, at et vellykket borgerforløb øger livskvaliteten hos et menneske.

Det er ikke meget vigtigt at have erfaringer fra ældre/handicapområdet i en kommune. Det er ledelsestalentet og mennesket, vi kigger på først.

Stillingen besættes på ordinære OK-vilkår og forventes aflønnet i intervallet 800.000 - 840.000 inklusiv resultat-løn men eksklusiv pension.

Yderligere oplysninger

fås hos Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller hos adm. direktør Helene Bækmark, tlf. 6551 3130. Læs i øvrigt mere i job- og personprofilen på www.lundgaard-konsulenterne.dk og www.odense.dk

Ansøgning

Ansøgningen sendes via stillingsmodulet på www.lundgaard-konsulenterne.dk så den er modtaget senest den 10. oktober 2014 kl. 8.00.

