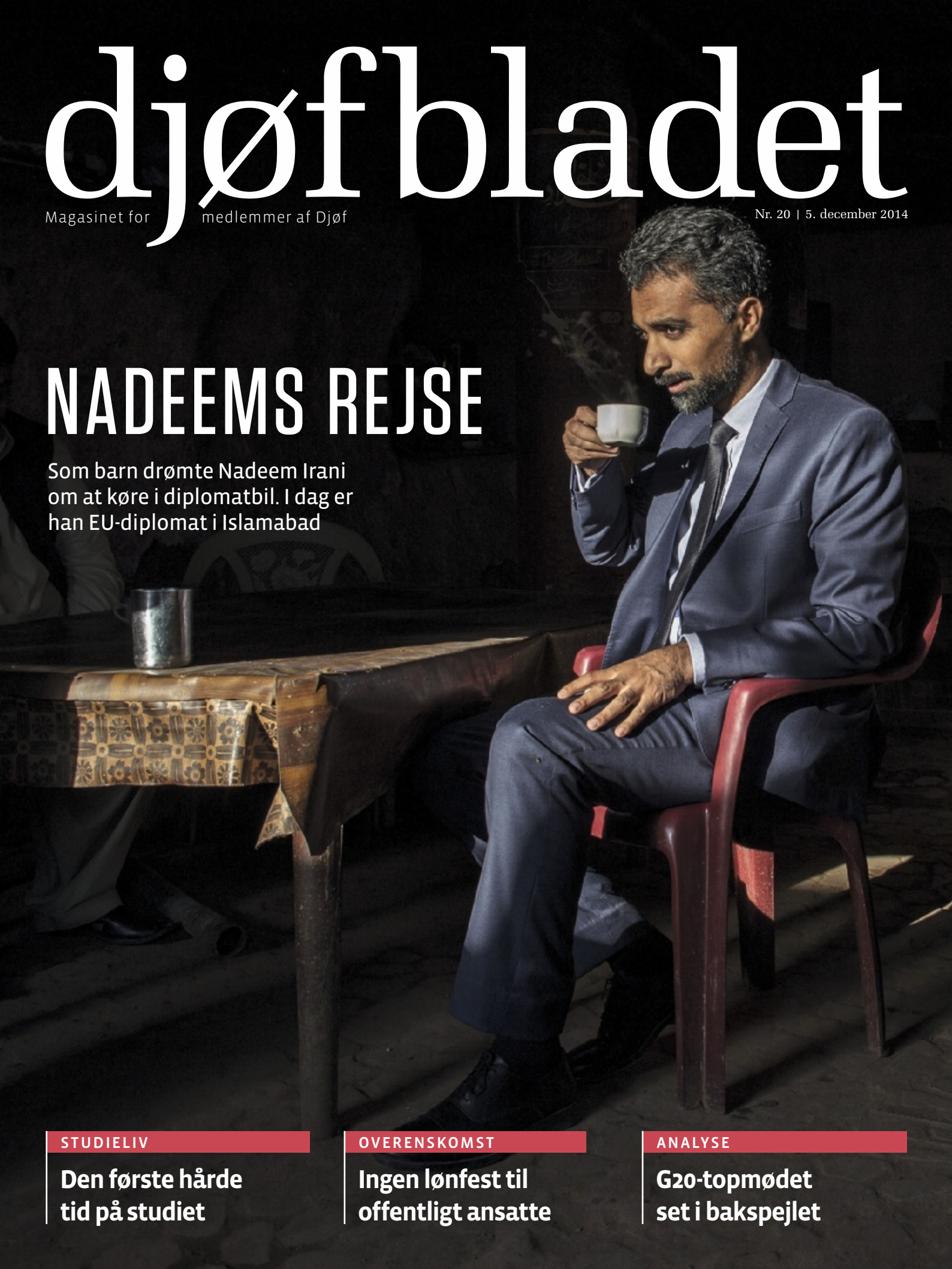
djøfbladet
Magasinet for medlemmer af Djøf
Nr. 20 | 5. december 2014

NADEEMS REJSE

Som barn drømte Nadeem Irani om at køre i diplomatbil. I dag er han EU-diplomat i Islamabad



STUDIELIV

Den første hårde tid på studiet

OVERENSKOMST

Ingen lønfest til offentligt ansatte

ANALYSE

G20-topmødet set i bakspejlet

Skatteankestyrelsen

Retsformand i Landsskatteretten

Skatteankestyrelsen søger en højt kvalificeret skattejurist til en stilling som retsformand i Landsskatteretten.

Om Landsskatteretten

Landsskatteretten består af et antal retsformænd og 34 andre retsmedlemmer. Landsskatteretten afgør klager i en række sager vedrørende skat, moms, told, afgifter og vurdering af fast ejendom. Landsskatteretten træffer bl.a. afgørelse i alle principielle sager på området. Landsskatteretten sekretariatsbetjenes af Skatteankestyrelsen. Landsskatterettens afgørelser træffes ved enten skriftlig votering eller ved retsmøde.

Om stillingen

Som retsformand i Landsskatteretten skal du i samarbejde med den ledende retsformand og de øvrige retsformænd være med til at fastlægge praksis på hele Landsskatterettens arbejdsområde. Du skal votere som 1. voterende i en række sager, og ved sager, der afgøres på retsmøde, skal du lede retsmødet.

Du skal i samarbejde med de øvrige retsformænd, Skatteankestyrelsens direktør og medarbejderne i Skatteankestyrelsen aktivt bidrage til et højt fagligt niveau i Skatteankestyrelsen og en høj kvalitet i Landsskatterettens afgørelser. Du skal sammen med de øvrige retsformænd udtage afgørelser af principiel eller almen interesse til offentliggørelse.

Ledelsesmæssigt vil du referere til den ledende retsformand.

Jobbet forudsætter, at du har en god juridisk embedseksamen og en indgående og bred viden om skatteområdet.

Løn- og ansættelsesvilkår

Løn- og ansættelsesvilkår forhandles i overensstemmelse med Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer i staten. Stillingen indplaceres i løngruppe 2 svarende til lønramme 38. Stillingen forventes besat på åremål.

Ansættelsesområdet er Skatteministeriet med tilhørende institutioner og arbejdsstedet er Skatteankestyrelsen.

Arbejdsstedet er pt. Ved Vesterport 6, 6. sal, 1612 København V.

Du kan få yderligere oplysninger ved telefonisk henvendelse til ledende retsformand i Landsskatteretten, Susanne Dahl på tlf. 3376 0969.

Ansøgning

Du skal stile din ansøgning til direktør Anette Hummelshøj. Hvis du er tjenestemand, stiles ansøgningen til Dronningen.

Skatteministeriet har et servicecenter, der varetager de administrative dele af ansættelsesprocessen. Ansøgning med relevant dokumentation sendes derfor via SKATs hjemmeside www.skat.dk, hvor ansøgning og CV uploades. Ansøgningen skal være modtaget **senest 4. januar 2015**. Der vil blive gennemført test og samtaler umiddelbart efter ansøgningsfristens udløb.

Tiltrædelse

Vi forventer tiltrædelse **1. marts 2015**.

Alle interesserede uanset alder, køn, religion eller etnisk tilhørsforhold opfordres til at søge stillingen.

Skatteankestyrelsen er sekretariat for Landsskatteretten og skatte-, vurderings- og motorankenævn. Samtlige administrative klager i sager om skat, moms, told, afgifter, vurdering af fast ejendom og en række andre sagstyper på skatteområdet bliver forberedt i Skatteankestyrelsen. Vi er 225 medarbejdere fordelt på 8 sagsbehandlende enheder med hver sit fagområde og to stabsfunktioner med administrative opgaver. Styrelsen har adresser i Haderslev, Silkeborg og København.

Skatteankestyrelsen

Nyoprettet stilling som afdelingschef i Skatteankestyrelsen

Skatteankestyrelsen ønsker at styrke det overordnede ledelsesmæssige fokus på skatteområdet, som omfatter mange meget komplekse sagsområder. Afdelingschefstillingen er nyoprettet med henblik på at sikre dette ledelsesmæssige fokus og sikre, at der sker den fornødne tværgående koordinering på området.

Du vil i denne stilling få mulighed for at få overblik over skatteområdet og deltage i drøftelser om området på tværs af ministerområdet. Du vil få ansvaret for Skatteankestyrelsens tre faglige enheder på skatteområdet.

Dine opgaver bliver at sikre ensartet høj kvalitet i sagsbehandlingen samt løbende optimering af afdelingens processer og ressourcer, herunder den daglige drift, prioritering og styring i afdelingen.

Ledelsesmæssigt vil du referere til direktøren for Skatteankestyrelsen.

Jobbet forudsætter, at du har bred erfaring med skatteområdet, erfaring med faglig formidling og kvalitetssikring samt gode samarbejds- og kommunikationsevner.

Om Skatteankestyrelsen

Skatteankestyrelsen er sekretariat for Landsskatteretten og skatte-, vurderings- og motorankenævn. Samtlige administrative klager i sager om skat, moms, told, afgifter, vurdering af fast ejendom og en række andre sagstyper på skatteområdet bliver forberedt i Skatteankestyrelsen. Skatteankestyrelsen har herudover selvstændig afgørelseskompetence på en række områder.

Løn- og ansættelsesvilkår

Løn- og ansættelsesvilkår forhandles i overensstemmelse med Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer i staten. Stillingen indplaceres i lønguppe 2 svarende til lønramme 38. Stillingen forventes besat på åremål.

Ansættelsesområdet er Skatteministeriet med tilhørende institutioner, og arbejdsstedet er Skatteankestyrelsen.

Arbejdsstedet er pt. Ved Vesterport 6, 6. sal, 1612 København V.

Du kan få yderligere oplysninger ved telefonisk henvendelse til Skatteankestyrelsens direktør, Anette Hummelshøj, på tlf. 3376 0830.

Ansøgning

Du skal stile din ansøgning til direktør Anette Hummelshøj. Hvis du er tjenestemand, stiles ansøgningen til Dronningen.

Skatteministeriet har et servicecenter, der varetager de administrative dele af ansættelsesprocessen.

Ansøgning med relevant dokumentation sendes derfor via SKATs hjemmeside www.skat.dk, hvor ansøgning og CV uploades. Ansøgningen skal være modtaget **senest 4. januar 2015**. Der vil blive gennemført samtaler umiddelbart efter ansøgningsfristens udløb.

Tiltrædelse

Vi forventer tiltrædelse **1. marts 2015.**

Alle interesserede uanset alder, køn, religion eller etnisk tilhørsforhold opfordres til at søge stillingen.

Skatteankestyrelsen er sekretariat for Landsskatteretten og skatte-, vurderings- og motorankenævn. Samtlige administrative klager i sager om skat, moms, told, afgifter, vurdering af fast ejendom og en række andre sagstyper på skatteområdet bliver forberedt i Skatteankestyrelsen. Vi er 225 medarbejdere fordelt på 8 sagsbehandlende enheder med hver sit fagområde og to stabsfunktioner med administrative opgaver. Styrelsen har adresser i Haderslev, Silkeborg og København.

Dit første lederjob

Af Lars Qvistgaard, formand for Overenskomstforeningen

Ledelse i den offentlige sektor er under forandring. Store reformer skyller ind over arbejdspladserne, teknologi åbner op for nye organiseringsformer, de bedste på arbejdsmarkedet skal rekrutteres og fastholdes i skarp konkurrence med den private sektor, og det hele skal leveres for det halve.

Men er det overhovedet attraktivt for djøferne at forfølge drømmen om lederkarriere i den offentlige sektor under de vilkår?

Ja, lyder det korte svar.

Vi ved fra Djøfs karriererådgivning, at mange medlemmer – også de unge – målrettet fokuserer på, hvordan de får deres første lederjob. Også selvom vejen mod målet er længere end i den private sektor. Knap en ud af ti lander det første lederjob i en kommune, region eller i staten efter 4-6 års ansættelse. Derfra stiger andelen af ledere gradvist, efterhånden som årene går.

Næste generations ledere er på vej og vil gerne løfte opgaven. De ser, som djøferne heldigvis ofte gør, mulighederne i at sætte deres præg på de forandringer, der skal skabe væksten og velfærden i samfundet.

Det forpligter den enkelte, for med lederrollen kommer også ansvaret for arbejdspladsen og de faglige medarbejdere, der skal levere viden af høj kvalitet under de skiftende vilkår, som jeg indledte med.

Det forpligter arbejdspladsen, der skal hjælpe den nye leder med støtte og fokus. Det er vigtigt, at den nye leder ikke uden videre bare lukkes ud i det krydspres, som ledelse også foregår i.

Endelig forpligter det også Djøf, at mange djøfere gerne vil gå ledelsesvejen. Vi skal stå klar med sparring og rådgivning, når medlemmerne ønsker det. Det kan være i form af mentorprogrammer, karrieresamtaler, morgenmøder, webinarer eller det nye netbaserede afklaringsværktøj, som er på trapperne.

Rådgivning og afklaring kan hjælpe, men i sidste ende skal enhver med lederdrømme finde sit eget lederkompas. For hvordan vil og kan du motivere andre til at yde deres bedste? Dét er kernespørgsmålet for ledelse i moderne organisationer, der lever en omskiftelig tilværelse.

God ledelse er med andre ord en lidt selvudslettende disciplin, som man bør gå til med stort engagement og ydmyghed. I sidste ende handler det nemlig ikke om lederen, men om den efterspurgte værdi, som skabes af højtmotiverede medarbejdere.

Under de rammebetingelser er jeg naturligvis glad for, at så mange djøfere gerne vil tage ledelsesopgaven på sig. Det er der brug for i de kommende år. ■

djøf

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 Max Becherer

Design WAYPoint

Abonnement 1.260 kr. excl. moms

Oplag 80.000

Billedbehandling WAYPoint

Tryk Stibo

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
01/2015	01.01	02.01
02/2015	15.01	16.01
03/2015	29.01	30.01
04/2015	12.02	13.02

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
01/2015	07.01	14.01
02/2015	21.01	28.01
03/2015	04.02	11.02
04/2015	18.02	25.02

Indhold

16

Graduate-stillinger:
For de særligt udvalgte

20

Husker du Frank Dahlgaard?

36

Den gyldne svingdør mellem politik og lobbyisme

ARBEJDSLIV

10 **Djøfere skaber flest højvækstvirksomheder**
Højtuddannede og især djøfere har størst chance for at skabe højvækstvirksomheder.

13 **Lønfesten må vente**
Overenskomstforhandlingerne på det offentlige område går snart i gang, og djøferne skal ikke forvente større lønstigninger.

14 **Højtuddannede overtager HR**
HR-faget professionaliseres og efterspørger flere akademikere. Funktionen er blevet en nødvendig og vigtig del af ledelsen, viser undersøgelse.

15 **Djøfere i 50´erne frygter for jobbet**
Vi lever længere og skal også arbejde længere, men allerede i 50'erne frygter dagens djøfere at ryge ud på grund af alder.

16 **Graduate-stillinger: For de særligt udvalgte**
På trods af stor dimittendledighed kæmper arbejdsgiverne en stadig mere intens kamp om de bedste kandidater.

MIN KARRIERE

20 **Husker du Frank Dahlgaard?**
Hvad blev der af Frank Dahlgaard, cand.polit., økonomisk journalist, MF´er, debattør, provokatør og årgang 46?

STUDIELIV

22 **Ville droppe ud hver time**
For Phillip Dimsits Lerer var den første tid på studiet hård. Da han skrev et blogindlæg om det, blev han bekræftet i, at han ikke var den eneste, der havde det sådan.

24 **Det hellige 12-tal**
Karakterræset lever i bedste velgående på landets jurauddannelser.

PORTRÆT

26 **Nadeems lange rejse**
Nadeem Irani drømte engang om at komme til at køre i en diplomatbil. Det gør han nu. Det er i Islamabad i Pakistan og lidt på den hårde måde.

POLITIK OG SAMFUND

34 **Vækstplaner uden bid?**
G20-topmødet set i bakspejlet.

36 **Den gyldne svingdør mellem politik og lobbyisme**
Danmark lever videre uden regler for den "gyldne svingdør". Samtidig har EU's ombudsmand krævet en større opstramning i EU-regi.

DE FASTE

04 **Djøf mener**
06 **Kort nyt**
39 **Jorden Rundt**
40 **Bogreol**
45 **Nyt job**
46 **Dit Djøf**
50 **Forlaget**
52 **Efteruddannelsen**

Der findes tre former for løgn: Løgn, forbandet løgn og en nyuddannets CV

Mikka Tecza, stud.it. og medredaktør på denfri.dk, på Twitter

DANMARKS MEST KVINDELIGE BESTYRELSER

Generelt halter det stadig med at få kvinder nok i de danske bestyrelser.

Finans- og underholdningsbranchen er de mest kvindevenlige, når det kommer til bestyrelsesposter, mens der ingen kvinder er i de tunge industrivirksomheder, skriver magasinet businessWatch.

Herunder er en liste over de danske bestyrelser, hvor der er den største repræsentation af kvinder.

Tryg – 5 mænd, 7 kvinder (Forsikring).
Gyldendal – 4 mænd, 4 kvinder (Udgivelse).
HOFOR – 4 mænd, 4 kvinder (Forsyning).
Topdanmark – 5 mænd, 4 kvinder (Forsikring).
Danske Spil – 5 mænd, 4 kvinder (Underholdning).
SAS – 6 mænd, 4 kvinder (Transport).
Danske Bank – 9 mænd, 4 kvinder (Finans).
Novozymes – 6 mænd, 3 kvinder (Biotek).
Dansk Shell – 6 mænd, 3 kvinder (Olie).
Grønlandsbanken – 6 mænd, 3 kvinder (Finans).

Til sammenligning har hverken Danfoss, Chr. Hansen Holding, Jeudan og en række andre af Danmarks største virksomheder én eneste kvinde i bestyrelsen. *tsa*

Foto Shutterstock

Konflikter giver langtids-sygemeldinger

Rollekonflikter, følelsesmæssige krav og dårlig ledelse kan forklare op til 15 procent af alle langtidssygemeldinger og måske endda meget mere end det, skriver arbejdsmiljoviden.dk.

Konklusionen stammer fra det norske arbejdsmiljøinstitut STAMI, men den danske sygefraværsforsker Merete Labriola fra Marselisborg Centeret kan sagtens genkende tendensen fra danske arbejdspladser.

”Det svarer meget godt overens med en dansk undersøgelse, vi lavede for nogle år siden. Og jeg tror i virkeligheden, at tallet er meget højere, fordi der gemmer sig en masse dårligt psykisk arbejdsmiljø bag forskellige diagnoser som for eksempel ondt i ryggen. Man kan jo ikke få en sygemelding for en dårlig chef, derfor kommer det til at hedde alt muligt andet,” siger hun til arbejdsmiljoviden.dk.

tsa

Privatansattes frynsegoder

Set over en bred kam har der været en lille stigning i personalegoderne for privatansatte djøfere det seneste år. Det viser Djøf Privats lønstatistik for 2014. *tsa*

5

Top-5 personalegoder
– privatansatte djøfere

Fri telefon	(75%)
Hjemme PC	(70%)
Sundhedsforsikring	(67%)
Internetforbindelse	(61%)
Ekstra fridage	(56%)

Uden pauser falder produktiviteten

Det er ganske enkelt et skråplan at spise sin frokost over tastaturet eller under et møde, mener stressforsker. Men vi gør det alligevel.

Hver fjerde dansker holder nemlig sjældent eller aldrig de pauser på jobbet, som de har krav på. Det viser en undersøgelse, som analyseinstituttet Wilke har gennemført for Avisen.dk.

Men mange timers arbejde i træk får ikke produktiviteten til at stige – tværtimod så stiger risikoen for sygefravær, mens produktiviteten falder, lyder det fra stressforsker Einar Baldvin Baldursson fra Aalborg Universitet.

"Pauser har været under pres længe. Flere ledere mener ikke, at pauser er noget, der skal holdes. Men de stress-problemer, som pauserne skal løse, er større end nogensinde før," siger Einar Baldvin Baldursson til Avisen.dk. *tsa*

Fem karakteristika man bør undgå, når en chef skal ansættes:
- Mangel på empati
- Mangel på ydmyghed
- For 'bosset'
- For vag
- For villig til kompromis

Arbejdsnarkomaner skaber konflikter på arbejdspladsen

Hyldesten af de arbejdsafhængige skal stoppe nu. Det mener forskere bag en ny norsk undersøgelse.

De har undersøgt arbejdsafhængighed blandt 118 mellemledere i en norsk kommune, skriver videnskab.dk.

Og det viser sig, at arbejdsnarkomanerne ofte har det psykisk dårligt, og derfor skal vi have dem ud af deres afhængighed i stedet for at hylde dem, lyder det fra forskerne.

"Der er grund til at tro, at de arbejdsafhængige præsterer dårligere og kan skabe unødvendige konflikter med kollegaer. Hertil kommer at omkostningerne for den arbejdsafhængige selv ofte er høje. Det viser sig i form af psykiske sundhedsproblemer og en familie, der lider ved hans fravær," siger Steffen Torp, professor i sundhedsfremmende arbejde til videnskab.dk. *Tsa*

Foto Shutterstock

Halvdelen af danskerne sparer op til arbejdsløshed

Næsten halvdelen af danske lønmodtagere sparer selv op for at kunne klare sig, hvis de bliver ledige.

Det viser en spørgeskemaundersøgelse med svar fra 1.066 danskere – som Epinion har gennemført for Djøfs analysebrev DeFacto.

Danskerne i undersøgelsen bakker da også op om forslag, som indebærer en hævet dagpengesats.

Næsten 60 procent går i høj eller nogen grad ind for en model, hvor man frivilligt kan betale et højere a-kasse kontingent mod at få en højere månedlig udbetaling ved ledighed.

54 procent går ind for en højere udbetaling til a-kasse medlemmer, der har været i job i en længere periode, hvilket flugter med et nyligt udspil fra Det Økonomiske Råd – bakket op af bl.a. Dansk Metal – om, at folk 'med en stærk beskæftigelseshistorik' får en højere dagpengesats i det første kvartal som ledige, altså dem, som betaler meget til systemet, men sjældent trækker på det.

Derimod siger de – uanset partifarve – klart nej til svenskernes model med, at faggrupper med høj ledighed skal lægge mere i kassen end andre.

"De er mere opmærksomme, end man måske skulle tro, på, at nogle grupper har en større risiko for ledighed, og at det ville være urimeligt, hvis de skulle betale mere for at blive dækket," siger professor Bent Greve til DeFacto.

Til gengæld tyder danskernes hang til selv at spare op til evt. ledighed på, at dagpengenes dækningsgrad er ved at blive så lav, at det truer systemet, påpeger han. *ebn*

Læs det nye nummer af Djøfs analysebrev DeFacto på **djoef.dk/defacto**

Ombudsmanden:

Usundt med kontroverser om embedsmandsrollen

Selvom der i dag findes digre betænkninger om principperne for embedsmænds ministerbetjening, tyder tidens heftige debat på et behov for, at man nyformulerer et samlet værdikodeks for embedsværkets virke skrevet i et moderne, klart sprog og sat ind i en nutidig kontekst.

Det siger Folketingets Ombudsmand Jørgen Steen Sørensen til Berlingske.

Embedsværkets dobbeltrolle – det skal understøtte regeringens politik, men samtidig også levere faglig information til Folketinget – kræver en klar forventningsafstemning, men i dag er der ikke en ensartet opfattelse af, hvilken vare embedsværket kan og skal levere, vurderer ombudsmanden.

Han påpeger bl.a., at politikere med ministererfaring og politikere, som sidder i opposition og aldrig har prøvet at råde over et embedsværk, typisk vil have forskellige forestillinger om embedsværkets opgaver.

"Det er jo ikke et sundhedstegn, hvis der er så forskellige opfattelser, for det vil give løbende kontroverser om, hvorvidt embedsværket har holdt sig inden for de rammer, det skal. Den slags kontroverser destabiliserer embedsværket."

Folketingets formand Mogens Lykketoft (S) kalder ideen for rigtig god og tilføjer i Berlingske, at det også kunne være relevant at se på noget tilsvarende for folketingsmedlemmerne.

Djøf har allerede for et halvt år siden nedsat et uafhængigt udvalg, som skal se på dagens vilkår for samspillet mellem embedsmænd og politikere i vores turbopolitiske, medialiserede verden. Se bosmithudv.dk. *ebn*

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

Djøfere skaber flest højvækstvirksomheder

Højtuddannede og især djøfere har størst chance for at **skabe højvækstvirksomheder**. Det viser en ny Djøf-undersøgelse.

Af Tine Santesson / Illustration ritzau grafik

Du er djøfer. Du har erfaring, og du starter din virksomhed i København. Det er nogle af de karakteristika, der øger sandsynligheden for, at du kan skabe en højvækstvirksomhed.

Sådan ser billedet ud ifølge en ny undersøgelse, som Djøfs analysebrev DeFacto har udarbejdet i samarbejde med Arbejderbevægelsens Erhvervsråd. Data stammer fra Danmarks Statistiks iværksætterdatabase.

Det er ganske vist forsvindende få iværksættere, der ender med at stå bag en højvækstvirksomhed – hvilket vil sige, at de genererer mere end fem nye arbejdspladser i løbet af de første tre år – men blandt dem, der gør, er det altså de højtuddannede og i særdeleshed djøferne, der tager teten.

Undersøgelsen viser, at det kun er omkring 2 procent af iværksætterne, der formår at skabe en højvækstvirksomhed. Men sandsynligheden for at blive højvækstiværksætter er 76 procent højere end gennemsnitsiværksætteren, hvis man har en samfundsvidenskabelig baggrund.

Højtuddannede laver små konsulentvirksomheder

Men der burde være endnu flere højvækstvirksomheder fra djøfernes hånd, siger Mette Mønsted, professor emeritus ved CBS, til DeFacto.

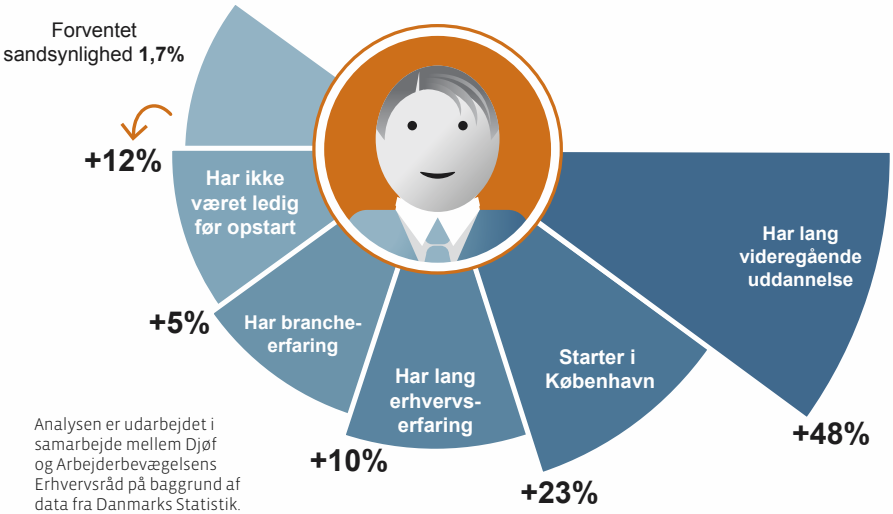
”Når der ikke er det, kan det skyldes, at vældigt mange akademikere laver relativt uambitiøse konsulentvirksomheder, hvor de bruger deres viden og analytiske evner til at tjene godt, men uden at skabe beskæftigelse til andre end dem selv.”

En Nordisk Råd-rapport fra 2012 ’Nordic Innovation’, som tidligere har været omtalt i djøfbladet, viser dog også, at de djøf-uddannede trods alt er længst fremme i skoene i forhold til andre højtuddannede, når det gælder højvækstvirksomheder. Ifølge undersøgelsen fra dengang stod der djøfere bag ved halvdelen af de højvækstvirksomheder i Danmark, der var startet af akademikere. I Norge og Sverige er det derimod de naturvidenskabelige virksomheder, der er i front på det felt.

Mette Mønsted stod i sin tid bag den danske del af undersøgelsen, og dengang sagde hun til djøfbladet, at ovenstående billede af de nordiske vækstvirksomheder netop underbygger, at det politiske blik på, hvad Danmark skal leve af i fremtiden, bør være bredere end kun teknologi og naturvidenskab.

”Den politiske retorik handler hele tiden om, at Danmark skal leve af ny teknologi. Men de teknologiske opfindelser vandrer jo ikke bare ud på markedet af sig selv. Der er brug for fødselshjælpere. Vores undersøgelse tyder på, at de samfundsfagligt uddannede, har de lederkompetencer og den evne til skalering, der skal til for at skabe vækst.” ■

Det øger sandsynligheden for at blive højvækst-iværksætter



Analysen er udarbejdet i samarbejde mellem Djøf og Arbejderbevægelsens Erhvervsråd på baggrund af data fra Danmarks Statistik.

LÆS MERE

Læs mere om undersøgelsen på **djoef.dk/defacto**

Deloitte.

Vil alle med store hoveder træde et skridt frem?

Deloitte Consulting er blandt de førende rådgivere for den offentlige sektor i Danmark. Vores konsulenter løser opgaver inden for strategi, evaluering, budgetanalyser, økonomistyring og effektivisering i tæt samarbejde med vores kunder i ministerier, styrelser, regioner og de største kommuner.

Hos os kan du være med til at forandre og forbedre den offentlige sektor.

Er du den fremmeste og mest visionære person på kontoret eller den dygtigste konsulent i dit firma
– så har du det hoved, vi har brug for!

Læs mere på karriere.deloitte.dk

Vi er flere end 83.000 medlemmer i Djøf

Det gør os til stærke forhandlere

Billigere forsikring

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%. Samler du to forsikringer sparer du 28% på begge forsikringer. Og tegner du tre eller flere, får du hele 32% i rabat på alle forsikringer*. Når 83.000 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

djøf

*Rabatsatserne gælder kerneforsikringer, dvs. indboforsikring, bilforsikring, ulykkesforsikring, husforsikring, fritidshusforsikring og lystbådeforsikring med kasko.

OK15

Lønfesten må vente

Overenskomstforhandlingerne på det offentlige område går snart i gang, og djøferne skal ikke forvente større lønstigninger, siger arbejdsmarkedsforsker. Samtidig lægger udsigten til et snarligt folketingsvalg dog en dæmper på arbejdsgivernes lyst til at gå for hårdt til værks.

Af Jan Aagaard / Foto Shutterstock

Hvis du drømmer om fede lønstigninger i de kommende år, risikerer du at blive slemt skuffet. Forhandlingerne om de offentlige overenskomster går i gang om kort tid, og alt tyder på, at de fører til et resultat med meget beskedne lønstigninger. Det vurderer arbejdsmarkedsforsker ved Aalborg Universitet, Flemming Ibsen.

”Den økonomiske ramme for overenskomsterne er i disse år meget snæver. Det skyldes den fortsat lave vækst i Danmark og Europa. I den situation kan man ikke gå efter store lønstigninger, hvilket forhandlingerne på det private område også har vist. Lønstigninger på maksimalt én procent om året er et meget realistisk bud for den kommende overenskomstperiode,” siger Flemming Ibsen.

Det svarer til resultaterne ved de seneste overenskomstforhandlinger på det offentlige område i 2013, hvor parterne blev enige om 2-årige overenskomster med generelle lønstigninger på under én procent om året på både det statslige, regionale og kommunale område.

Hvis man lander på samme niveau denne gang, kunne det umiddelbart ligne en nedgang i reallønnen i de kommende år. Men da inflationen i Danmark er historisk lav, vil man kunne fastholde reallønnen med selv beskedne lønstigninger, påpeger Flemming Ibsen.

Løn er ikke alt

Overenskomstforhandlinger drejer sig om meget andet end løn, og til gengæld for tilbageholdenhed på lønområdet kan djøferne forvente at komme igennem med krav på andre områder. For eksempel inden for arbejdsmiljø, kompetenceudvikling og seniorers forhold.

”Det er områder, der ikke koster så meget for arbejdsgiverne, men kan have stor betydning for medarbejderne,” siger Flemming Ibsen.

Han forventer ikke større dramatik i forbindelse med overenskomstforhandlingerne denne gang. Med udsigten til et folketingsvalg senest 15. september næste år vil regeringen gøre alt, hvad den kan, for at undgå konfrontationer med lønmodtagerne. Samtidig skræmmer sporene fra konflikten med folkeskolelærerne ved de seneste overenskomstforhandlinger i 2013.

”Man har ikke lyst til at provokere og gå hårdt til værks. Regeringen satser på at kunne sejle overenskomsterne stille og roligt i havn denne gang,” siger Flemming Ibsen.

Arbejdstid på spil

Blandt de mulige knaster i forhandlingerne peger arbejdsmarkedsforskeren på spørgsmålet om arbejdstid.

”Man kan godt forestille sig, at arbejdsgiversiden vil stille krav på det område. Det handler eksempelvis om rådighedstid og betalt frokostpause, og det er emner, som kan give anledning til konflikter mellem parterne,” siger Flemming Ibsen.

Til gengæld er der ikke udsigt til, at regeringen vil røre ved den såkaldte reguleringsordning. Ordningen har eksisteret siden 1987 og sikrer, at de offentligt ansattes løn udvikler sig i samme takt og retning som lønnen i det private erhvervsliv. Regeringen har tidligere luftet tanker om at afskaffe eller ændre reguleringsordningen, som historisk set har været en god forretning for de offentligt ansatte.

”Det er ikke realistisk, at regeringen vil forsøge at afskaffe ordningen i denne omgang, men man kan forestille sig, at den vil lægge op til, at ordningen bliver udmøntet på en anden måde. Dog vil regeringen også være forsigtig på dette område. Man skal ikke vippe båden ret meget denne gang, før lønmodtagerne vil protestere,” siger Flemming Ibsen. ■

LÆS MERE

Se Djøfs krav til overenskomstforhandlingerne og få de seneste nyheder på **djoef.dk/OK15**

Højtuddannede overtager HR

HR-faget professionaliseres og **efterspørger flere akademikere**. Funktionen er blevet en nødvendig og vigtig del af ledelsen, viser undersøgelse.

Af Lone Schrøder Jeppesen, freelancejournalist

Flere og flere akademikere rykker ind i HR-afdelingen. Human Resource Management (HRM) professionaliseres og efterspørger i stigende udstrækning højtuddannede, viser den årlige Cranet-undersøgelse fra 2014. Over halvdelen – 56 procent – af de medvirkende virksomheder svarer, at det er 'vigtigt' eller 'meget vigtigt', at HR-medarbejdere har en relevant mellemlang eller videregående akademisk uddannelse. Den holdning deler både private og offentlige virksomheder, store som små. I 42 procent af virksomhederne har mere end tre fjerdedele af HR-medarbejderne allerede en uddannelse på sådant et niveau.

"HR-medarbejdere skal kunne tænke bredere i dag. For virksomhederne er det vigtigt, at de både har de praktiske HR-færdigheder og kan koble HR til forretningen," siger Frans Bévort, HR-forsker ved CBS.

Central funktion

Ledelse af menneskelige ressourcer og relationer er blevet vigtigere for organisationen – ikke mindst strategisk. HRM har i de seneste 10-15 år fået en mere central placering og er i højere grad end tidligere repræsenteret i den øverste ledelse på trods af krisetider. I dag er funktionen en del af topledelsen i 70 procent af virksomhederne mod 61 procent i 2008 og 53 procent i 2003. Og antallet af virksomheder, der har en HR-strategi, er vokset fra 66 procent i 2008 til 69 procent i 2014. Antallet af HR-ansatte pr. medarbejder er steget en smule. Det har overrasket forskerne.

"Det blev spået, at HRM ville blive skåret ned eller helt fjernet, og at HRM ville blive prioriteret mindre i krisetider, men det er der ikke noget, der tyder på. HR-funktionen er blevet kriserobust og en naturlig del af ledelsen. For de virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen, har HR-funktionen tilsyneladende spillet en positiv rolle for, at de er kommet relativt nådigt gennem finanskrisen," fremhæver Frans Bévort.

Professionaliseringen fortsætter

Virksomhederne har brugt perioden med økonomisk krise til at effektivisere HR og flytte rundt på ressourcerne. De outsourcer i mindre grad rekruttering og udvælgelse og har i stedet opkvalificeret HR-afdelingen til disse opgaver. I de kommende år vil virksomhederne fortsat i stigende grad efterspørge akademikere. HRM er kommet for at blive, vurderer Frans Bévort.

"Ja, professionaliseringen af HR vil fortsætte. Tendensen er ret klar, men der er dog behov for, at HR-professionen bliver langt tydeligere på, hvordan en systematisk og målrettet HR-indsats kan bidrage til organisationens økonomiske resultater," konkluderer han. ■

OM CRANET-UNDERSØGELSEN

Cranet-undersøgelsen i Danmark 2014 er baseret på en spørgeskemaundersøgelse om Human Resource Management (HRM) blandt i alt 2.400 danske offentlige og private virksomheder med mere end 100 ansatte. Den er gennemført af Cranet forskningsgruppen, der består af Copenhagen Business School, CBS Executive og NOCA i samarbejde med bl.a. DANSK HR. Resultaterne vil indgå i den internationale Cranet-undersøgelse, hvor virksomheder fra flere end 40 lande deltager.

Hovedresultaterne er samlet i bogen 'HRM i Danmark efter krisen', som kan købes hos Samfundslitteratur/Academic books.

Vi lever længere og skal også arbejde længere, men allerede i 50'erne frygter dagens djøfere at ryge ud på grund af alder.

Djøfere i 50'erne frygter for jobbet

Af Eva Bøgelund / Foto Thinkstock

Mere end hver tredje djøfer mellem 50 og 59 år er i nogen eller høj grad bekymrede for at miste deres job på grund af alder.

Det viser en undersøgelse fra Djøf blandt +50-årige djøfere.

Professor på Aalborg Universitet, Per H. Jensen, som har forsket i ældres vilkår på arbejdsmarkedet, mener, at sporene fra årene efter finanskrisen skræmmer.

"Hvis midaldrende djøfere kigger sig omkring, kan de konstatere, at ældre ofte er de første, der prikkes, når der skal skæres i personalet i bl.a. offentlige institutioner. Det må være den erfaring, som sætter sig i deres forventninger til omverdenen."

Fordel arbejdet efter kvalifikationer – ikke alder

Christian Jespersen, der er specialkonsulent og tillidsrepræsentant i Kvalitets- og Tilsynsstyrelsen under Undervisningsministeriet og lige fyldt 60 år, er enig. Han er ikke overrasket over tallene.

"Det er, fordi folk har oplevet, at kvalificerede, ældre kolleger er blevet fyret i stor stil i de senere års afskedigelsesrunder."

Kuren mod bekymringen for at miste jobbet og det psykiske slid, er, at man fordeler arbejdsopgaver og jobs efter kvalifikationer og ikke efter alder, siger han.

"Vi har brug for ligebehandling og anerkendelse."

Det bekræfter arbejdspsykolog i konsulentvirksomheden Cowi, Susie Kjær, som har været med til at gennemføre flere Cowi -undersøgelser om belastninger i det grænseløse videnarbejde – herunder hvordan seniorerne oplever det.

"De +50-årige siger direkte i vores undersøgelser, at de er i tvivl, om virksomheden stadig ønsker dem på arbejdspladsen," forklarer hun.

"De ved godt, at de er meget selvkørende, og at deres chefer måske derfor ikke synes, at de har så stort behov for støtte. Men de siger samtidig eksplicit, at de har brug for at vide, at de er ønskede. De vil have at vide, at der er brug for dem. Får de ikke den anerkendelse, opstår usikkerheden."

Vraget på grund af manglende erfaring

Christian Jespersen prøvede sidste år at søge på et eksternt opslag om en stilling i Undervisningsministeriets departement i en ny implementeringsenhed, som skal følge ministeriets reformer til døre.

"Jeg mener at have lavet en hel del implementering, bl.a. taxameterordningen på universitetet, to store erhvervsskolereformer og gymnasiernes overgang til selveje – og jeg er også blevet betegnet som innovativ."

Efter en samtale kom han til en test med en konsulent fra McKinsey.

"Jeg måtte konstatere, at denne konsulent ikke havde fagligt styr på de to cases, han skulle teste mig i. Hvilket jeg også sagde til ham. Bagefter fik jeg et brev om, at jeg ikke fik stillingen på grund af manglende erfaringer. Jeg kan kun udtale mig om mine egne kvalifikationer, men det lugter af aldersdiskrimination."

Djøf-seniorer overrepræsenteret i statslige fyringer

Tal fra Djøf bekræfter, at de +50-årige har noget at have deres bekymring i.

37 procent af de overenskomstansatte djøfere, som blev afskediget fra staten sidste år, var over 50 år, selvom denne aldersgruppe kun udgjorde 19 procent af de overenskomstansatte i staten.

Under finanslovsfyringerne i centraladministrationen i 2011 var procenterne nøjagtig det samme. ■

Djøfs 'Tilbagetrækningsundersøgelse 2014'
Survey med svar fra 1.232 beskæftigede djøfere over 50 år.

Graduate-stillinger:

FOR DE SÆRLIGT UDVALGTE

På trods af stor **dimittendledighed** kæmper arbejdsgiverne en stadig mere intens kamp om de bedste kandidater. Våbnet er graduate-stillinger.

Af Tine Santesson / Foto Shutterstock

På den ene side har vi en rekordhøj dimittendledighed og arbejdsgivere, der nærmest drukner i ansøgere, når de slår ledige djøf-stillinger op. På den anden side har vi nogle arbejdsgivere, der står på hovedet for at få fat i de allerbedste kandidater. Og vejen til dem går gennem graduate-stillinger, siger Thomas Hvergel Jensen, der er leder af Karrierecenteret på Aarhus Universitet.

”Der kører to forskellige spor. Krisen har ramt dimittenderne hårdt, men jagten på de bedste talenter er aldrig stoppet – tværtimod.”

Graduate-programmerne lokker typisk med særlige uddannelsesforløb, særlige karrieremuligheder og mulighed for udstationering.

Thomas Hvergel Jensen fortæller, at ikke bare de største virksomheder i Danmark tilbyder graduate-programmer.

”Også de mellemstore virksomheder er kommet med på den galej. Konkurrencen om de dygtigste talenter bliver hele tiden skærpet.”

Samtidig står dimittender i hobetal på spring efter et job – og ifølge Thomas Hvergel Jensen er graduate-stillingerne i meget høj kurs, så der er rift om dem.

Ifølge medwatch.dk var der i år 9.616 danske og internationale ansøgere til de 60 graduate-stillinger, som Novo Nordisk slog op.

Og hos ISS vokser ansøgningsstakkene også, senest var der 800 ansøgere til 12 graduate-stillinger i de nordiske lande. Fem af de udvalgte er danskere.

”Vi har mange ansøgere ja – men vi er selvfølgelig stadig optaget af at få de bedste, så vi skal være tidligt ude,” siger Finn Vestergaard, der er HR-direktør for ISS i Europa, Mellemøsten og Afrika.

For de bedste vil også have det bedste. Som graduate får man typisk lov til at snuse til mange kroge af virksomheden, og det kan være en genvej til lederstillingerne og de eftertragtede specialiststillinger.

> "De ledere, vi føder ind gennem graduate-programmet, bliver længere hos os, og de kommer også hyppigere helt op i de højeste ledelseslag"
>
> Finn Vestergaard, HR direktør ISS

Der er selvfølgelig nogle graduate-programmer, der er mere forkromede end andre. Og der er også virksomheder, der er i højere kurs end andre.

Men et graduate-program er tilsyneladende attraktivt for både virksomheden og for dem, der bliver hyret ind ad den vej. Sådan ser billedet i hvert tilfælde ud i ISS.

"De ledere, vi føder ind gennem graduate-programmet, bliver længere hos os, og de kommer også hyppigere helt op i de højeste ledelseslag," siger Finn Vestergaard.

Fortsat kamp om de bedste

Hos ISS droppede de en årrække graduate-programmerne, men de seneste år har de igen taget graduates ind.

"Det er sket i erkendelse af, at der bliver rift om arbejdskraften i mange vesteuropæiske lande. Og vi vil gerne stå foran i køen i forhold til at få de dygtigste medarbejdere. Vi ser det som en mulighed for at uddanne vores egne ledere og lære dem at forstå vores ledelseskultur og vores ledelsesværdier helt fra starten og dermed hurtigt blive effektive," siger Finn Vestergaard.

Det er samme bevæggrunde, de har i Danske Bank, der også bare får flere og flere ansøgere til deres graduate-programmer.

"Det er en måde at fremtidssikre Danske Bank på, så vi både har de bedste ledere og de bedste specialister om fem år. Vi ser det som en investering, der rækker langt ud over de 18 måneder. Vi oplever dog samtidig, at vores graduates er meget opsatte på at bidrage fra dag et," siger Ole Bech-Petersen, der er ansvarlig for rekruttering i Danske Bank.

Derfor er der kamp om talenterne. Virksomhederne stiller gerne op med baristaer, der lokker med den ypperligste kaffe, når de besøger Aarhus Universitet i rekrutteringsøjemed, fortæller Thomas Hvergel Jensen. De udskriver også prisopgaver på universiteterne, og på CBS er det hverdag at se sponsorvirksomheders navne på døren til auditorierne.

"De gør rigtig meget for at gøre sig synlige og lækre over for talenterne," siger Thomas Hvergel Jensen fra Aarhus Universitet.

Graduate-programmer er dyre i drift

Det er bestemt ikke billigt at rekruttere ind via et graduate-program. En graduate koster - både i rekruttering, udvælgelse og uddannelse.

"Det er resursetungt for os, og det er ikke i de første regnskabsår, du får en indtjening på dem. Men det er en måde at se ind i fremtiden på," siger Finn Vestergaard.

Selv om flere og flere tilbyder graduate-programmer, og Thomas Hvergel Jensen vurderer, at der kommer stadigt flere til, vil det stadig kun være for de særligt udvalgte.

"Der er så meget hype omkring graduate-programmene blandt de studerende. Bagsiden er, at det er umuligt at komme ind, hvis du ikke er blandt top ti på din årgang. Virksomhederne er kun interesseret i de allerbedste. Men hvad så med alle dem, der ikke kommer gennem nåleøjet?" ■

Hvad er en graduate-stilling?

Mange store danske og internationale virksomheder har såkaldte graduate-programmer, som er rettet mod dygtige, nyuddannede akademikere.

For virksomhedens side er målet med graduate-programmerne at tiltrække de dygtigste kandidater og sikre sig udvikling af nøglemedarbejdere til virksomheden.

Man bliver fastansat, men selve graduate-programmet varer typisk mellem et og to år, hvor man kommer rundt i flere forskellige afdelinger og også ofte på et udlandsophold, hvis virksomheden har afdelinger globalt.

Nogle graduate-programmer har fokus på at udvikle og uddanne ledere og generalister, mens andre har fokus på at uddanne specialister.

Kilde: graduateguiden.dk

Godt på vej mod en lederstilling

26-årige **Mikkel Pii Olesen** gik målrettet efter en graduate-stilling. Han kom gennem nåleøjet hos ISS, hvor han efter sit graduate-forløb håber på at få tilbudt en lederstilling.

Tine Santesson / Foto Lars Bahl

I tre uger har Mikkel Pii Olesen gjort rent om natten i Bilka og Magasin, spulet tarmrensningsmaskiner på et svineslagteri i en ulidelig stank, og han har støvsuget og skrubbet toiletter på en Scandlines-færge.

Den 26-årige cand.merc. i økonomisk markedsføring var blandt de bedste på sin årgang. Efter en bachelor med middelkarakterer fik han det første 12-tal, og så gik der sport i det. For pludselig havde Mikkel Pii Olesen en chance for at komme i spil til en eftertragtet graduate-stilling i en stor dansk virksomhed, hvor det typisk kun er dem med de højeste karakterer og det bedste CV, der har en chance.

Og han *har* været i spil til en række graduate-stillinger i store danske virksomheder, og han *har* været tæt på målet flere gange.

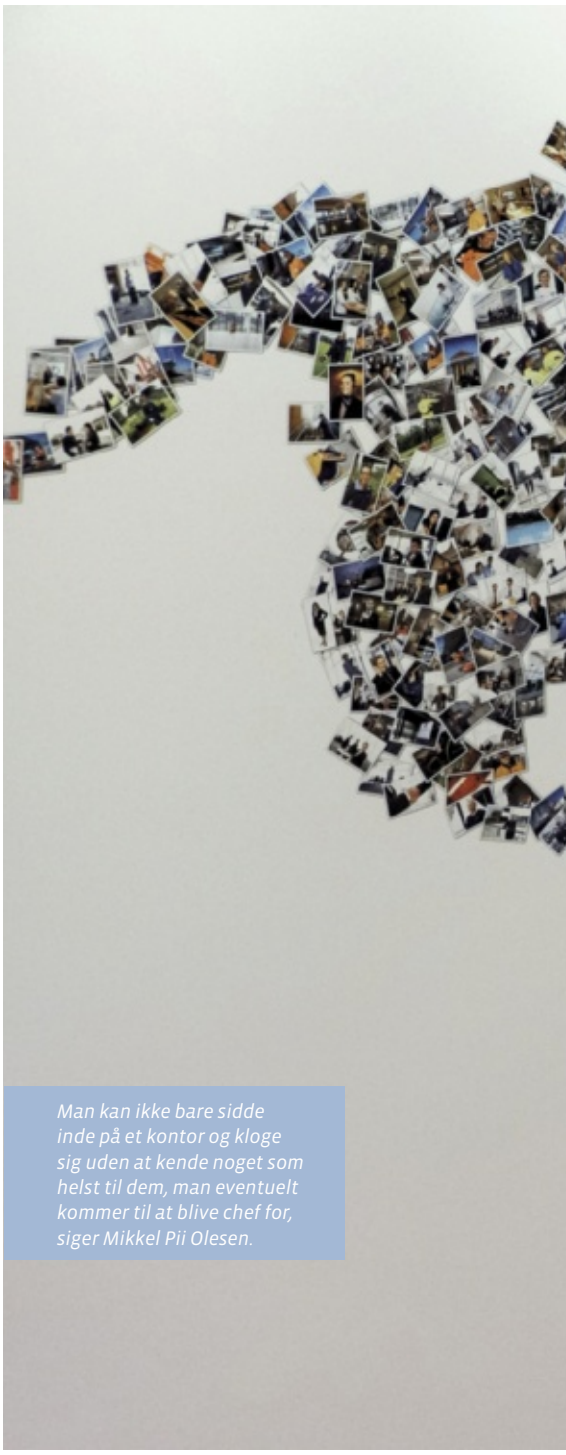
> "Vi får en fin løn, alt bliver planlagt for os, vi kommer rundt i mange forskellige afdelinger"
>
> Mikkel Pii Olesen

Under ansættelsesforløbet hos de forskellige virksomheder mødte han de samme ansigter igen og igen. Talenterne – dem med det højeste snit.

"Der går også noget prestige i det, for det er jo godt at have stående på sit CV, at man har været igennem et graduate-program. Men selv om jeg har et relativt højt snit, er det ikke nok til at kunne vælge og vrage."

Mikkel Pii Olesen kalder sig selv en assessment-haj. For der bliver gået grundigt til værks, når virksomhederne skal finde kandidater til deres graduate-programmer. Samtaler, case-opgaver, løsning af dilemmaer i grupper under overvågning, samtaler igen og så en lang række tests.

"Jeg er blevet testet i hoved og r..," som han siger.



Man kan ikke bare sidde inde på et kontor og kloge sig uden at kende noget som helst til dem, man eventuelt kommer til at blive chef for, siger Mikkel Pii Olesen.

Han kom gennem nåleøjet

Mikkel Pii Olesen kom igennem nåleøjet hos ISS, hvor han som den ene af fem danskere er blevet ansat som management trainee. Og på trods af akademikergrad og sublime karakterer er han altså startet helt fra bunden med rengøring.

"Efter ti dages nattearbejde i Bilka tænkte jeg: 'Hvad er det, jeg er gået ind til, her render jeg rundt til akademikerløn og gør rent'."

Men det giver faktisk rigtig god mening, synes han.

”Folk tænker ikke rigtig over, at der er rent, men de skal nok sige til, hvis der er beskidt. Det er hårdt arbejde og egentlig også ret utaknemmeligt. Så man kan ikke bare sidde inde på et kontor og kloge sig uden at kende noget som helst til dem, man eventuelt kommer til at blive chef for. Hvordan motiverer man ellers dem, der i hverdagen rent faktisk kan stå i lort til anklerne, og som ikke går op i ISS' mission og vision?”

Mikkel Pii Olesen føler sig som noget særligt, ikke på den selvfede måde, men fordi han og de andre graduates bliver behandlet så godt.

”Jeg er ekstremt stolt og enormt beæret. Jeg føler mig så privilegeret. Vi får en fin løn, alt bliver planlagt for os, vi kommer rundt i mange forskellige afdelinger, og til foråret kommer vi til udlandet for at arbejde.”

Graduate-programmet i ISS er målrettet kommende ledertalenter. Så når Mikkel Pii har været gennem sit graduate-forløb, går vejen formentlig mod ledelseslaget.

”Hvis jeg gør det godt og griber mulighederne, kan jeg i princippet få ledelsesansvar for rigtig mange mennesker allerede efter sommerferien næste år.” ■

Husker du Frank Dahlgaard?

Af Eva Bøgelund / Foto Lars Bahl

MIN KARRIERE

Hvad blev der af **Frank Dahlgaard**, cand.polit., økonomisk journalist, MF´er, debattør, provokatør og årgang 46? Han er vel for længst på pension? Nej, han er en glad lektor – nyslået som fastansat på Niels Brocks Handelsgymnasium. Her terper han afsætning, finansiering og international økonomi med de unge.

Min hemmelighed som underviser? Jeg er altid i godt humør, og så bruger jeg provokationer i undervisningen," røber lektor Frank Dahlgaard.

"Jeg siger til mine elever: I kommer aldrig til at glemme mig, uanset hvor meget I prøver. For sådan er det jo; man husker sine gymnasielærere, både de gode og de dårlige. Man kan virkelig præge dem. Det er derfor, lærerjobbet er så vigtigt."

Vi befinder os i lærerværelset på landets største handelsgymnasium, Niels Brock på Frederiksberg, hvor Frank Dahlgaard slår en smittende latter op, så man tror på ham – både på at han kan lide de unge, og at han har energien til det.

Hans cv er langt som Mælkevejen, så vi nøjes med at slå fast, at han har siddet i Folketinget for de Konservative, som smed ham ud af partiet, da han i 1999 blev for skeptisk over for EU – og at han i dag er en autodidakt, men erfaren underviser. Først fem år på Erhvervsskolen Nordsjælland i Helsingør, så to et halvt år her.

Han var 55 år, da han røg ud af Folketinget.

"Mange, som ryger ud i den alder, får aldrig et rigtigt job bagefter. Jeg tvivlede selv efter 12 måneder og 90 ansøgninger. Men så var jeg heldig at få job i Danmarks Statistik, hvor jeg var i fem år, og derefter dét her. Jeg har været meget glad for den karriere, jeg fik efter Folketinget."

Frank Dahlgaard underviser både på Niels Brocks 3-årige handelsgymnasium og på skolens nye 2-årige 'handels-studenterkursus, som samler dem op, som gik tidligt ud af skolen.

"Jeg er klasselærer for et hold, hvor gennemsnitsalderen er 27 år. Jeg har elever med erhvervserfaring fx som mekanikere, frisører og butiksbestyrere i Føtex. Så jeg får godt modspil fra eleverne."

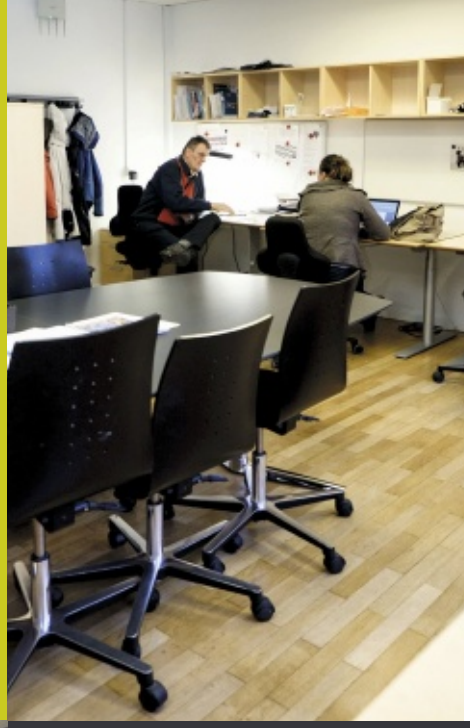
Frank Dahlgaard faldt i gryden med politik som barn. Både hans far og farfar var radikale ministre, og som debattør har han irriteret hele spektret fra højre til venstre plus kvindesagen. 'Kun døde fisk flyder med strømmen' står der på hans hjemmeside, og til næste valg stiller han op for LA. Han holder ikke sit provo-gen ude af undervisningen.

"Nej, og det skal jeg da heller ikke. Man skal være sig selv. Det er sådan, man får hul igennem til dem. Jeg siger fx til en af pigerne: Du bliver en god chefsekretær, men ham fyren inde i den anden klasse, som kun er halvt så dygtig som dig, han bliver direktør! Sådan er det jo bare! Så vågner hun jo op: Hør lige Frank, ring til mig på direktionsgangen om ti år."

Politikerne har haft det med at sende flest penge til de almene gymnasier og betragte handelsgymnasierne som noget andenrangs.

"Det er akademisk snobberi. Men nu er de da heldigvis blevet lidt klogere. Samfundet har mere end nogensinde brug for de unge fra handelsgymnasiet." ■

Du fylder 69 år til januar og blev i august fastansat som lektor. Hvordan bliver man det i dén alder?
”Hvor der er lyst og vilje, er der en vej, men der er jo også nogle regler, som skal følges, når man har været timelærer længe nok. Jeg har jo Djøf i ryggen.”



Hvordan oplever du dagens ungdom?
”Positivt. Der er absolut håb for Danmarks fremtid med de mange kvikke unge, vi har. Til de, der piver over mængden af opgaver, siger jeg: Du kan klare tre gange så meget, som du selv tror, og ti gange så meget, som din mor tror.”

Hvad er dit yndlingsemne at undervise i?
”Det er international økonomi. Selv om faget ikke er lige så job-relevant som fx mit andet fag, afsætningsøkonomi. Men IØ, som faget kaldes, giver en forståelse for, hvordan det hele hænger sammen.”

Går du op i, hvad dine elever får i karakter?
”Selvfølgelig gør jeg det. Jeg siger til mine elever: I skal kunne stoffet, og så giver jeg dem nogle gode eksamensfif. I sommer gik to af mine mest sløve elever pludselig op og fik 10 og 12. De skulle alligevel vise ham Frank. Jeg smilede hele vejen hjem til Bagsværd.”

Hvorfor går du ikke bare på pension?
”Fordi jeg ikke har lyst. Jeg har jo et meningsfyldt arbejde og er fuld af energi. Jeg har ingen planer om at gå på pension.”

Phillip Dimsits Lerer så på sine medstuderende, at de også var pressede. Det var bare ikke noget, de talte om.

Ny studerende:

VILLE DROPPE UD HVER TIME

For **Phillip Dimsits Lerer** var den første tid på studiet hård. Da han skrev et blogindlæg om det, blev han bekræftet i, at han ikke var den eneste, der havde det sådan.

Af Mads Matzon / Foto Jasper Carlberg

Begyndelsen på drømmestudiet i International Business and Politics på CBS var ikke den rene drøm for Phillip Dimsits Lerer. Da han skulle skrive et blogindlæg om studieliv, valgte han overskriften "Jeg havde lyst til at droppe ud hver time".

Hvad skrev du om i blogindlægget?
"At det at starte på et studie er enormt svært, og at det kan være psykisk hårdt. At man en gang imellem har lyst til at droppe ud og smide håndklædet i ringen. Jeg var blevet overrasket over de følelser hos mig selv."

Hvorfor skrev du om det?
"Jeg var fortvivlet over at gå på et studie med en masse dygtige studiekammerater, men der var ikke nogen der talte om, at det var hårdt. Det var ikke noget, vi snakkede om."

Hvorfor er det hårdt?
"Måden at studere på universitetet på er meget anderledes end i gymnasiet. Pludselig forventes det, at man studerer derhjemme, at man laver sine ting, og at man læser til timerne og skriver akademiske opgaver. I det hele taget er der nogle akademiske koder, som kan være svære at gennemskue lige i begyndelsen."

Hvilke reaktioner fik du på blogindlægget?
"Blandt andet Facebook-beskeder fra studerende, som fortæller deres personlige historier om, hvordan de kæmpet sig igennem deres bachelor. Der er også over 100 kommentarer på bloggen. Mange fra folk, som havde den samme følelse som mig, da de startede. Det har været meget positive og støttende kommentarer, hvilket man sjældent oplever i den grad på nettet. Det viser, at der var noget om det, jeg skrev om."

Hvordan reagerede du på alle de positive kommentarer?
"Jeg har været enormt overrasket. Jeg føler, at jeg virkelig har ramt ned i noget, når folk skriver til mig, at det er første gang, de er blevet forstået, eller første gang de har følt, at andre folk har det som dem."

Hjalp det dig selv at skrive om det?
"Helt sikkert. Det hjælper at tale eller skrive om den slags. Mine medstuderende kommer hen til mig og snakker og fortæller, hvordan de har det, og om hvordan de er glade for, at der endelig er én, der har taget bladet for munden. Jeg håber, det har løsnet en stemning op, og at folk måske begynder at tale mere om det på studierne."

Fortsætter du på studiet?
"Ja, det gør jeg. Jeg er blevet rigtig glad for mit studie. Jeg skulle over en periode, hvor jeg tvivlede meget på mig selv og på, om jeg havde valgt rigtigt, men på et tidspunkt så falder man også lidt til ro." ■

Andres kommentarer på Phillips blogindlæg:

"Jeg er selv på 3. semester på statskundskab, og jeg kan følge alt, hvad du siger!"

"Du er absolut ikke alene."

"Ro på mester! Du skal bare lære at "knække koden" ift. det at gå på universitet!"

"... ens egne forventninger og selvopfattelse smuldrer, når man næsten hver uge kommer hjem om aftenen og igen-igen overvejer at droppe ud."

"Jeg elsker mit studie, men jeg hader det pres og den forventning, der er omkring vores karakterer."

LÆS MERE

Læs Phillips blogindlæg her:
djoef.dk/brydtabuet

Det hellige 12-tal

Karakterræset lever i bedste velgående på landets jurauddannelser. Men hvem går egentlig mest op i høje karakterer – de jurastuderende eller advokatkontorerne?

Af Carsten Juul, freelancejournalist
Illustration Mikkel Henssel

Du behøver ikke ulejlige dig med at sende en jobansøgning, hvis dit eksamensgennemsnit er under 8, skrev Kammeradvokaten for et par år siden på sin hjemmeside. Så klart behøver andre eftertragtede advokatfirmaer ikke at kommunikere, for jurastuderende ved udmærket, at et tårnhøjt snit er eneste vej til en jobsamtale. Eller er det? Rygterne på studiet siger, at uden overvægt af tocifrede karakterer får du intet job på de store advokatkontorer. Advokaterne, derimod, vil gerne være mere nuancerede.

Studiemiljøet på jura er præget af en lammende 12-tals-psykose, som fakultetets studie- og karrierevejledere både i Aarhus og København tydeligt mærker og forsøger at modvirke. En studerende fortæller for eksempel, at studievejledningen i København på et tidspunkt bad advokaterne i et af de større kontorer om netop at nedtone snakken om karaktergennemsnit til studievejledningens årlige karrierearrangement. En advokat havde til en lignende seance efterladt deltagerne med det indtryk, at 12 er et helligt tal, og at man "skal være villig til at dræbe for at få mit job".

Den slags kan nok tage modet fra den bedste og være med til at skabe en perfektionistisk kultur, hvor mange slæber rundt på nederlagsfølelse samtidig med, at de forsøger at indrette sig efter signaler fra oven. De studerende skal helst også have studierelevante jobs ved siden af studierne plus ophold på et udenlandsk universitet undervejs. En markant disciplinering finder sted allerede i løbet af de første år, mange begynder at tale, klæde sig og opføre sig 12-talsagtigt – som vinderne.

Men hvad er fakta, og hvad er forestillinger? Kører de studerende en hysterisk stemning op? Er arbejdsgiverne virkelig kun interesserede i høje karakterer?

Dygtige kandidater søger dygtige kolleger

Kammeradvokaten tog 8-i-snit-meddelelsen af hjemmesiden "i naturlig forlængelse af, at vi i 2011 begyndte at arbejde ud fra en helhedsorienteret kompetencemodel og i erkendelse af, at en dygtig jurist kan andet og mere end sin jura," lyder det fra Kammeradvokatens HR-afdeling.

Lignende meldinger kommer fra andre store firmaer, djøfbladet har talt med: Bech-Bruun, Kromann Reumert, Gorrissen Federspiel, Horten, HjulmandKaptain.

De understreger hårdnakket, at karaktererne aldrig står alene i bedømmelsen: Personlighed, forståelse for klienter og forretning og ledelsesmæssige kompetencer tæller for eksempel lige så meget.

Men hvad skal man så have i snit for at vise, man også har menneskelige egenskaber?

"Vi har ikke et fast karaktergennemsnit, som vi går efter, men hvis vi kigger på de seneste år, har gennemsnittet for de ansatte typisk ligget på 8 og derover på bacheloren. Sidste år var gennemsnittet for vores nye fuldmægtige 9 på bacheloren, men det er ikke sådan, at det nu bliver et nyt minimum, siger Dorte Plank-Nielsen, HR-chef i Horten. Hun har sagt nej til flere 12-tals-kandidater, hvis ikke de har haft personlighed. Dygtige jurister er ikke automatisk dygtige advokater.

"Vi stræber efter at få de dygtige, men man kan sagtens være en dygtig jurist, hvis man har lige under 8. Faktisk er det ikke kun os, der gå op i karakterer. Det, der sker, er, at de dygtige jurister gerne vil arbejde, hvor de kender andre dygtige. Det er det, de fortæller os, når vi har dem til samtale. Det er en spiral. Hvis vi kun var interesseret i karakteren, så kunne vi lige så godt bare bede dem om at sende os et tal. Sådan er det ikke. Der er mange faktorer i spil."

> ***"Hvis vi kun var interesseret i karakteren, så kunne vi lige så godt bare bede dem om at sende os et tal"***
>
> Dorte Plank-Nielsen, HR-chef i Horten

Tegn på professionalisme

Studie- og karrierevejlederne mærker tydeligt karakterræset og diskuterer, hvordan man sætter ind over for et fænomen, som måske altid har eksisteret, men som er blevet værre i de seneste ti år. Jurastuderende går ekstremt meget op i karakterer, siger de både i Århus og København – langt mere end studerende på andre studier. Folk på jura er mere individualistiske.

"Rygterne går, og de studerende lægger alt for meget pres på sig selv," siger Michael Mejlgaard Udby, Teamleder i studievejledningen på Aarhus Universitet.

"Derfor er det vigtigt at fortælle, at der er mange muligheder, hvor karakteren ikke overskygger alt andet."

Nuunu Juul Rømer læser jura på fjerde år, er formand for Jurarådet på Aarhus Universitet, og mener, at presset opstår på selve studiet: Dem, der får 12-taller, råber højst og dem, der får lavere karakterer, går stille med dørene. Det er en væsentlig årsag.

"Men de fleste sigter efter et pænt snit. Det er der i sig selv ikke noget galt i. Hvis man vil arbejde i anklagemyndigheden, vil man gerne have høje karakterer i strafferet. Hvis man vil arbejde med erhvervsrådgivning på et stort advokatkontor, vil man selvfølgelig gerne gøre det godt i de formueretlige fag. Det er også et tegn på professionalisme," siger Nuunu Juul Rømer.

7 er en fin karakter

Karen Riskær Jørgensen, studie- og karrierevejleder på Det Juridiske Fakultet, Københavns Universitet, mener, at en del af problemet bunder i, at de studerende ikke undersøger, hvad advokatvirksomhederne rent faktisk efterspørger, hvilket kan undre, når de fagligt set er uhyre faktuelt orienterede.

"Jeg opfordrer dem derfor til at kontakte virksomhederne direkte," siger hun.

Studievejledningen beder virksomhederne om at være så ærlige som muligt, når de åbner dørene til årlige karrierearrangementer. Horten havde to hundrede på besøg i august.

"Kun cirka halvdelen ville være advokater," siger Dorte Plank-Nielsen.

"Og nogle af dem kan få deres uddannelse et mindre sted og specialisere sig og så tage skridtet ind i en større advokatvirksomhed, hvis det er det, de ønsker. Man kan komme til Rom på mange måder."

Gorrissen Federspiel tager cirka 25 fuldmægtige om året, og karaktergennemsnittet varierer fra optag til optag, men det ligger i hvert fald over 7.

"Et 7-tal er en rigtig fin karakter," siger Casper Fischer, HR-chef, som ser på de formueretlige fag, men også på erhvervserfaring, om folk har haft et ophold i udlandet, om de for eksempel har deltaget i frivilligt arbejde.

"Vi vil gerne have de bedste juridiske begavelser – det vil Justitsministeriet og Finansministeriet også – men vi vil nødig ansætte samme type. Vi ønsker bredde."

Stud.jur. inde i varmen

HjulmandKaptain – landets 15. største advokatfirma, det største i Jylland – ansætter ligesom sine konkurrenter i hovedstaden en hel del jurastuderende, og nogle af dem får senere fuldmægtigjob i firmaet. Men som en studerende påpeger, så bliver en stud.jur. først og fremmest ansat på karakterer. Et højt snit baner med andre ord vejen ind i branchen. Allerede inde i varmen skal man herefter så vise, at man fungerer socialt og har potentiale.

"Hvis ikke vi kender folk, er karakteren umiddelbart det eneste kriterium, men vi ser på mange andre ting, og vi har ingen statistik over, hvad man skal have i gennemsnit for at blive fuldmægtig," siger Anders Thorup, direktør i HjulmandKaptain, og forsikrer:

"Vi går efter et helstøbt menneske." ■

NADEEMS LANGE REJSE

Da **Nadeem Irani** var otte år og boede i en boligblok i Odense, drømte han om engang at komme til at køre i en diplomatbil. Det gør han nu. Det er i Islamabad i Pakistan og lidt på den hårde måde.

Af Eva Bøgelund / Foto: Max Becherer

Nadeem Irani er et såkaldt high value target, så der bliver gjort meget ud af sikkerheden.

KØBENHAVN JUNI 2014

Nadeem Irani kører lidt rundt på stolen. Det er ikke så meget, fordi han har travlt med at få afviklet de sidste gøremål i sit fuldmægtigjob i Socialministeriet og få alt klart til sin rejse. Det er mere, fordi han ikke ved, hvad han går ind til.

Om ti dage flyver han til Islamabad. Han har fået en specialstilling som diplomat i EU´s repræsentation i Pakistan. Nogen i det danske Udenrigsministerium har puffet til ham for at søge jobbet. Han skal arbejde med *Counter Terrorism* – hvordan kan EU pushe Pakistan til at træde ud af rollen som *safe haven* for visse grupper af terrorister?

Nadeem Irani blev født for 36 år siden i en boligblok i Odense af pakistanske forældre. Men det er 15 år siden, han sidst var i Pakistan, og han kunne ikke lide det, for familien derude viste kusiner frem på række.

”Det fik mig næsten til at hade landet. Min far og mor har accepteret, at jeg selv finder min ægtefælle, og at det nok bliver her i Danmark. De håber dog stadig på en dansk-pakistansk pige,” siger han og ler.

Men bliver eftertænksom igen.

”Jeg er stolt af opgaven for EU. Men jeg er usikker på, hvordan det bliver derude. Er det en fordel, at jeg har pakistanske forældre? Eller vil de bare se mig som én, der har solgt totalt ud af min kultur? Og så er der varmen.”

Og sikkerheden! Han er et *high value target*. På Udenrigsministeriets vejledning står der: ’Bortførelser af og målrettede drab på vesterlændinge – ikke mindst vesterlændinge af pakistansk oprindelse – er en reel risiko’.

AALBORG SEPTEMBER 1998, NEW YORK SEPTEMBER 2001

Nadeems forældre kom herop som ufaglærte gæstearbejdere, som det hed dengang. De vidste ikke noget om det danske uddannelsessystem, der var ingen skolevejledere, og drenge som Nadeem blev sat i bås som den del af indvandrermiljøet, man ikke forventede noget fra.

”Min eneste gode oplevelse i folkeskolen var, da min sløjdlærer sagde til mig, at jeg kunne blive en dygtig håndværker, hvis jeg ville.”

"NÅR DE SER EN 'PAKISTANER' SOM MIG MED UDENLANDSK DIPLOMATPAS, TROR DE, PASSET ER STJÅLET OG BILEN FYLDT MED SPRÆNGSTOFFER"

Nadeem Irani

Men det ville han ikke. Heller ikke da han blev erklæret uegnet til gymnasiet. 'Skal jeg købe en kiosk til dig', spurgte hans far. Det var ment godt, men Nadeem bed sig fast på HF, selvom rektor sagde til ham, at hans eksamen helt sikkert blev ubrugelig.

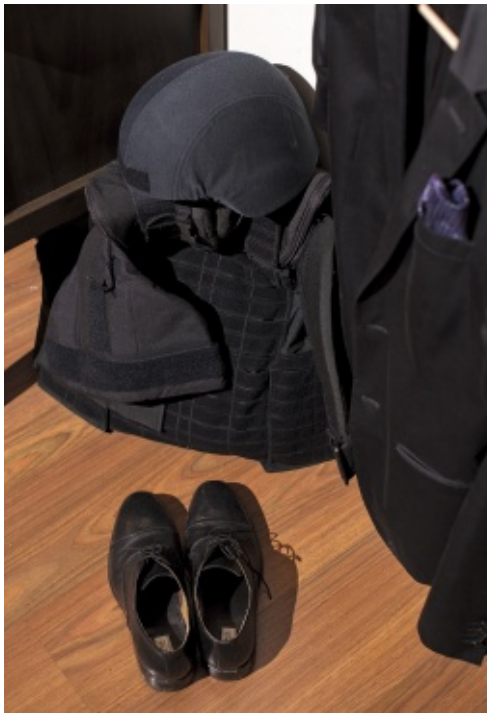
Det blev den ikke. Nadeem valgte Aalborg Universitet, for her kunne han få en international uddannelse. Men også fordi Aalborg ikke var København, hvor han havde oplevet, at tonen ved diskotekdørene over for drenge som ham ikke var så inkluderende.

"Og alle drenge i den alder vil jo gerne gå i byen."

Aalborg var god for Nadeem, men var også en lille by i provinsen. Da han rejste ud i verden på kandidatstudiet, drog han et stort lettelsens suk.

Han ankom i august 2001 til New York for at læse på New York State University og oplevede for første gang i sit liv ikke at være 'pakistaner', men bare en studerende fra Europa. Én af os. Inklusion.

En måned efter fløj flyene ind i tårnene, og så blev han slået ned i en gyde og fik



brækket næsen af nogle unge mennesker, som råbte bin Laden efter ham.

”Så lå jeg dér, og med ét var jeg igen ekskluderet fra fællesskabet. Men lægerne på hospitalet rettede min næse op gratis, fordi de syntes, at det bare var for galt.”

9/11-traumet kom til at forme Nadeems fremtid. Som nyuddannet kandidat i internationale relationer blev han ansat hos terrorforskeren Anja Dalgaard-Nielsen på DIIS for at analysere, hvorfor nogle unge bliver radikaliserede.

Tre år senere blev han embedsmand, da han skiftede til Integrationsministeriet, som skulle lave en handlingsplan mod radikalisering og rekruttering. Der var omkring 350 ansøgere til tre stillinger, Nadeem var en af de tre, der blev ansat.

ISLAMABAD JUNI 2014

Der er 47 grader i skyggen i Islamabad, da han lander 2. juni. Taliban har lige bombet lufthavnen i Karachi og hæren slået hårdt igen. Han skal selv finde et sted at bo. EU-ambassaden ligner noget fra det gamle DDR, også indvendigt, fordi meningen er, at der skal bygges en ny, topmoderne bygning. Morgenmaden på hotellet er forfærdelig. Der er tjekpoints alle vegne.

Alt det praktiske besvær løser sig dog efterhånden, og man vænner sig til at være i *overlevelses-mode.* Han finder en lejlighed. Arbejdet og kollegerne fylder hurtigt tilværelsen ud. Der er nok at tænke på med *Counter Terrorism*.

”Vi havde en strategi før bombningen. Nu har styrkeforholdet mellem regeringen og militæret ændret sig. Så nu skal vi lægge en ny.”

Han møder lidt over 8 og går ved 18-19-tiden. Så går man i klub eller svømmehal i diplomatenklaven eller ud at spise på de store hotellers restauranter, som er de eneste sikkerhedsgodkendte.

Hjemme bruger han flere timer på at se og læse nyheder på urdu og punjabi; han kan begge sprog. For her siger man tingene uden filter sammenlignet med i de engelsksprogede pakistanske medier. Dét er noget, han og kollegerne på delegationen kan bruge næste morgen.

Pakistan er et barskt miljø for Nadeem.

”Jeg skaber en del panik hos sikkerhedsfolk ved checkpoints. De får frygt i øjnene og undersøger hurtigt bilen og motoren. Andre får svedetur og siger kør-kør-kør.

“DET HAR TAGET TID FOR DEN PAKISTANSKE REGERINGS REPRÆSENTANTER AT ACCEPTERE MIG SOM VESTLIG FORHANDLINGSPARTNER”

Nadeem Irani

Vil man ud i landet, kræver det på forhånd rekvireret standby-støtte, så det kommer man ikke. Nadeem sukker efter en tur op i bjergene lige uden for Islamabad.

Jeg fandt ud af, at når de ser en 'pakistaner' som mig med udenlandsk diplomatpas, tror de, passet er stjålet og bilen fyldt med sprængstoffer."

Vil man ud i landet, kræver det på forhånd rekvireret standby-støtte, så det kommer man ikke. Nadeem sukker efter en tur op i bjergene lige uden for Islamabad. Det skulle snart blive muligt.

RØDEGÅRDSKVARTERET I ODENSE 1986, ISLAMABAD AUGUST 2014

Nadeem har gemt en erindring i sit hjerte fra, da han var otte år og lå og cyklede rundt om boligblokken i Odense.

En dag kørte der en stor Mercedes med blå nummerplader og chauffør i hvidt op foran hans opgang. Det var den pakistanske ambassadør i Danmark, der skulle tale med Nadeems far, som var formand for den lokale afdeling af Pakistan Peoples Party (*den dræbte Benazir Bhuttos parti, red.*). Det varede hele dagen, og Nadeem cirklede omkring bilen og chaufføren og drømte om engang at komme til at køre i diplomatbil.

Nu gør han det. Den er pansret, og chaufførerne kan ikke lide at køre for ham.

"Det er lavstatus. De vil hellere køre for 'hvide'. De blev ved med at komme for sent og brænde mig af, indtil jeg lærte at droppe min danske høflighed. Jeg havde jo masser af overvejelser om alt dét her, men jeg troede ikke, det blev så svært."

Han har ikke brug for, at nogen åbner bildøre for ham, men han skal lige håndtere, at chaufføren åbner døren for alle andre, bare ikke for ham. Eller når de modtager fint besøg på delegationen, og gæsterne giver hans franske kollega hånden, men ikke ham, fordi de tror, han er en lokalansat.

"Det har taget tid for den pakistanske regerings repræsentanter at acceptere mig som vestlig forhandlingspartner."

Når han siger nej til en *vodka orange* – han er fra et hjem uden alkohol – tror de, han er fra en landsby i Udkantspakistan. Når de hører, hvem han er, vil de vide, hvilken indflydelsesrig pakistansk familie han stammer fra.

I de religiøse miljøer, som EU også søger samarbejde med, henter han til gengæld points.

"De har tillid til mig, fordi jeg kommer fra en muslimsk familie."

ISLAMABAD SEPTEMBER 2014

Fritiden kører i samme rille, men på delegationen er ingen dage ens.

Nadeem skal finde og dyrke aktører, som EU kan samarbejde med om at påvirke Pakistan til at bekæmpe terror. Det er politikere, embedsmænd og militærfolk, men også fx NGO'ere og religiøse institutioner. Hans ambassadør, svenske Lars-Gunnar Wigemark, hiver ham med til mange af sine egne møder med pakistanske interessenter.

Og så er der projekterne. Fx uddannelse af dommere eller forsøg på at reformere 'madrasserne' – de religiøse skoler – så de også underviser i fag som matematik og sprog.

Det andet spor i delegationens arbejde er samhandelsaftaler mellem EU og Pakistan for på den måde at stabilisere landet.

”Jeg er overrasket over, hvor vigtig EU er for Pakistan. Man er enormt interesseret i at arbejde sammen med EU om økonomisk udvikling.”

KØBENHAVN OKTOBER 2014

Det er *indian summer* i København, selvom kalenderen siger 2. oktober. Nadeem er hjemme på et på forhånd aftalt break for at ordne praktiske ting.

”Jeg kan mærke, hvordan spændingerne i min krop løsner sig. Bare dét at gå rundt om Søerne for mig selv, besøge mine venner, sætte mig på en fortovscafé på Nørrebrogade og spise en kage. Åh, at cykle igen.”

Men jobbet som EU-diplomat er jo drengedrømmen.

”At få et dansk diplomatpas. At få dén her opgave. Det er kun blevet til noget, fordi vi har de muligheder, vi har i Danmark,” siger han.

I Danmark taler vi om Syrienskrigere, men Nadeem er mere optaget af at få et bestemt budskab med, selvom djøfbladet næppe rammer målgruppen:

”Da jeg lavede feltarbejde blandt unge af anden etnisk herkomst om radikalisering, mødte jeg så mange, som byggede deres identitet op omkring, at det ikke nytter noget at prøve, for man kan alligevel ikke komme nogen vegne i det her samfund,” siger han.

”Og ja, jeg ved godt, at der er meget, som bekræfter det. Da jeg var ung i Odense og også i Aalborg, var det altid sædet i bussen ved siden af mit, der blev taget sidst.”

Følelsen af, at nogen kan ekskludere dig, er ubærlig, understreger han. Og så er det nemmere at tage kontrollen og ekskludere sig selv ved at gå ind i en bande eller en religiøs sekt.

Men fortællingen om eksklusion er bare ikke den eneste sandhed.

EU-DELEGATIONEN I ISLAMABAD

Er den næststørste efter den amerikanske.
Har to hovedopgaver:
1. Koordinere EU-landenes bilaterale sikkerhedspolitiske forhandlinger med Pakistan.
2. Arbejde for samhandelsaftaler med Pakistan, herunder arbejde med udviklingspolitiske instrumenter.

BLÅ BOG NADEEM IRANI

- Cand.scient.soc./MSc i Udvikling og Internationale Relationer.
- Studeret political science på New York State University og Harvard.
- Praktik i FN i New York og i EU´s FN-delegation i New York.
- Ansat på Dansk Institut for Internationale Studier (DIIS), analysearbejde om radikalisering.
- Analytiker på Dansk Institut for Militære Studier (DIMS), analyser om Taliban og dansk Afghanistan-indsats.
- Fuldmægtig i Integrationsministeriet, handlingsplan mod radikalisering.
- Under Muhammed-krisen periodisk udlånt til Udenrigsministeriet.
- Fuldmægtig i Socialministeriet, internationalt kontor.
- Fra juni i år: Ambassaderåd på EU's repræsentation i Pakistan og leder af EU´s *Counter Terrorism* indsats. Orlov fra Socialministeriet.

”Der er så mange muligheder i dette land, bare du vil gribe dem. Grib dem dog og tro på det, så skal det nok lykkes! I Pakistan kan du have en ph.d., men du kan ikke bruge den til noget uden den rigtige familie. Mine forældre har arbejdet som ufaglærte hele deres liv, og jeg selv har altid måttet bevise for omverdenen, at jeg godt kan. Men nu er jeg her i diplomatbilen!”

ISLAMABAD NOVEMBER 2014

Nu kun 27 grader. Fra sin lejlighed i det sikrede område har Nedeem udsigt til den amerikanske ambassade, som er ved at udvide den i forvejen enorme ambassade. Den armerede Landcruiser, der skal bringe ham på arbejde, står der også.

På hans bord ligger en tændt MacBook. Han skriver på noget skønlitterært, en roman faktisk. Han troede, han skulle gøre den færdig herude, men det bliver ikke til så meget.

Inde på delegationen er der rigeligt med arbejde, og han får spist nogle pakker gajoler om dagen fra dén kuffertfuld af de små lakridser, han havde med hjemmefra.

”Situationen er ret ustabil. Taliban er ved at splitte i forskellige grupperinger, der alle forsøger at overgå hinanden i brutalitet. Islamisk Stat har gjort sit indtog i Pakistan og har allerede rekrutteret omkring 15.000. Al-Qaeda, der føler sig lidt overset, har udvidet med en ny filial i Indien. Dertil har vi en regering, der er uden reel indflydelse og overlever for nu på militærets nåde.”

Hvad med fremtiden, når Islamabad slutter?

”Så kunne jeg godt drømme om at fortsætte i diplomatiet, gerne i Bruxelles. Men også om et lille fiskerhus i Humlebæk med familie og gulerødder i haven. Men man kan ikke forcere den slags. Det må komme, når det kommer.” ■

Analyse

Vækstplaner uden bid?

– G20-topmødet set i bakspejlet

Hovedfokus på det nyligt afholdte **G20-topmøde** var at booste den økonomiske vækst, og de deltagende lande troppede op til mødet med op mod 1.000 forskellige vækstinitiativer. Men kan strukturreformer alene trække en verdensøkonomi plaget af stagnation og afmatning op af hængedyndet?

Jakob Vestergaard, seniorforsker DIIS / Foto Shutterstock

Kun få uger før G20-topmødet i Brisbane offentliggjorde den internationale valutafond, IMF, sin seneste temperaturmåling på verdensøkonomien. Trenden var ikke til at tage fejl af: Forventningerne til den globale økonomiske vækst blev justeret nedad, især på grund af skuffende vækst i Europa og Japan.

Prognosen for dette års økonomiske vækst lå nu på 1,8 procent i snit for de industrialiserede lande. Det dækker over vækstrater på mellem 2 og 3 procent i USA og England, og på vækstrater under 1 procent i Japan og Eurozonen. I udviklingsøkonomierne ligger væksten mere end dobbelt så højt – nemlig 4,4 procent. Men også her dækker tallet over store forskelle: Fra nulvækst i Rusland og Brasilien til vækstrater på omkring 6-7 procent i Indien og Kina.

Væksttallene er vigtige parametre for økonomisk politik, især på grund af sammenhængen mellem vækst og arbejdspladser. Og når det gælder netop arbejdsløsheden, er det især i de europæiske lande, der er problemer. Den gennemsnitlige arbejdsløshed i Eurozonen ligger nu på 11,5 procent, men med stor variation fra meget beskeden arbejdsløshed i Tyskland til Spanien i den anden ende, hvor arbejdsløsheden er helt oppe på 25 procent.

Om end arbejdsløsheden er særligt stor i Europa, er det værd at bemærke, at ungdomsarbejdsløshed er et problem, som gør sig gældende i stort set alle G20-landene: Arbejdsløsheden for de unge er to til tre gange større, end den er for befolkningen som helhed.

På den baggrund taler analytikere om, at den vækst, der har været efter finanskrisen, i stor udstrækning har været 'jobløs vækst', altså vækst der ikke i tilstrækkelig grad har formået at skabe arbejdspladser til den nye generation. Værst står det til i Sydeuropa: I Italien og Spanien er ungdomsarbejdsløsheden er helt oppe på 40-50 procent, og de unge flygter i stigende grad til andre lande på jagt efter en tilværelse med perspektiv og økonomisk sikkerhed.

I det store hele er verdensøkonomien ikke i den bedste form, især ikke i Europa. Men det er ikke kun Europa, der bekymrer. Der er også store spørgsmålstegn ved Kinas vækst. Flere og flere økonomer forventer, at det er et spørgsmål om tid, inden verden må vænne sig til langt mindre vækst i den kinesiske økonomi – sandsynligvis omkring 3-4 procent – altså en halvering i forhold til det nuværende niveau. Den omstilling bliver ikke kun svær for Kina, men også for mange af de lande, der har nydt godt af kinesisk efterspørgsel.

Er G20s vækstmål realistisk?

Angel Gurría, OECDs generalsekretær, udtalte kort før topmødet, at hvis de næsten 1.000 initiativer, medlemslandene præsenterede i Brisbane, faktisk bliver implementeret, så vil man allerede inden 2018 have opnået at hæve væksten med de mindst 2 procentpoint, man har sat som mål.

Det første store spørgsmål i den kalkule er imidlertid, om initiativerne faktisk bliver implementeret. G20-landene har ikke ligefrem brilleret tidligere i forhold til at følge op på erklæringer og deklarationer, og der er intet forpligtende i formatet. Der er primært tale om idé-kataloger. Ingen har bundet sig til noget.

Men selv hvis alle initiativerne faktisk bliver ført ud i livet, er der grund til eftertanke og besindighed. Når vi har tæt på nulvækst i Eurozonen, Japan, Rusland og Brasilien – og faldende økonomisk vækst i Indien og Kina – så er det ikke ligetil at vende skuden så dramatisk, som man håber. En stigning i væksten på 2 procentpoint for landene i Eurozonen vil kræve mere end en tredobling i forhold til den vækst, der er nu, nemlig fra det nuværende niveau på 0,8 procent til 2,8 procent. For Brasilien vil det kræve en otte-dobling, fra den nuværende vækst på 0,3 procent til mindst 2,3 procent.

At så store spring i væksten skal lykkes på et tidspunkt, hvor de fleste økonomer forudsiger betydelig afmatning i den økonomiske vækst i Kina, og amerikanerne er dybt bekymrede for at komme til at stå tilbage som den eneste industrialiserede økonomi med nævneværdig fremdrift, er meget optimistisk. Især fordi det policy mix, der bedst kan fremme global økonomisk vækst, har forsvindende lille politisk opbakning.

Vækstinitiativernes anatomi

Groft sagt er der tre tilgange til at skabe økonomisk vækst, som ikke principielt udelukker hinanden, men som ofte skiller vandene: Pengepolitisk ekspansion; finanspolitisk ekspansion og strukturreformer.

Pengepolitisk ekspansion handler om, at centralbankerne sætter meget lave renter og forsøger at pumpe penge ud i systemet på forskellige måder. Der er en stigende erkendelse af, at man måske ikke kommer så meget længere ad den vej; trods meget lave renter er investering og långivning til nye erhvervsprojekter meget beskeden.

Finanspolitisk ekspansion handler om at bruge det offentlige budget til at sparke gang i økonomien – for eksempel i form af fremrykkede offentlige investeringer – men der er massiv modstand mod den strategi i mange af de toneangivende lande.

"Kritikken af et ensidigt sats på strukturreformer går på, at det ikke nytter meget, at alle går i maskinrummet og optimerer motoren, hvis vi kommer ud bagefter og må konstatere, at der ikke er noget racerløb"

Jakob Vestergaard, seniorforsker

Strukturreformer kan betyde mange ting. Det kan være alt lige fra privatisering af offentlige virksomheder og reduktion af mindstelønnen, til bedre vilkår for etablering af nye virksomheder og satsning på offentlig-privat samarbejde om forskning og innovation.

En del af modstanden mod finanspolitisk ekspansion hænger sammen med idéen om, at det skal gøre *rigtigt* ondt for, at det kan blive godt igen: Hvis ikke krisen får lov til for alvor at bide, får vi ikke omstillet vores økonomier, så vi bliver mere produktive, innovative og konkurrencedygtige. Finanspolitisk ekspansion kan måske nok få hjulene op i omdrejninger igen, men det vil være en kortvarig fornøjelse, inden økonomien går i stå på ny - hvis ikke økonomiens motor først bliver repareret.

G20-landenes mange vækstinitiativer er helt overvejende forskellige variationer af, hvad man vil forstå som strukturreformer, hvilket af mange iagttagere ses som en svaghed ved G20-landenes vækstudspil.

Kritikken af et ensidigt sats på strukturreformer går på, at det ikke nytter meget, at alle går i maskinrummet og optimerer motoren, hvis vi kommer ud bagefter og må konstatere, at der ikke er noget racerløb – fordi der ikke var nogen, der turde finansiere det, og for få tilskuere, der havde råd til at troppe op.

Hvis det er et udbredt fænomen i den globale økonomi, at lande oplever svag indenlandsk efterspørgsel og overkapacitet produktionsmæssigt, så kan strukturreformer alene ikke skabe væksten, lyder kritikken. Hvis man vil give verdensøkonomien de bedst mulige betingelser for at komme på sporet igen, må man benytte sig af alle tre typer politik på samme tid. Altså ekspansiv finans- og pengepolitik kombineret med velovervejede strukturreformer.

Den strategi var ikke på dagsordenen i Brisbane, og alt tyder på, at vi må sætte vores lid til strukturreformerne alene. ■

MULIGHEDER

Den gyldne svingdør mellem politik og *lobbyisme*

Karen Hækkerups skift fra justitsminister til landbrugsdirektør skabte postyr, men Danmark lever videre uden regler for den "gyldne svingdør". Samtidig har EU's ombudsmand krævet en større opstramning i EU-regi.

Af Jacob Langvad, freelancejournalist / Illustration Mikkel Henssel

Der var sure miner. Nogle vil sige sure rønnebær, da Karen Hækkerup efter en treårig ministerkarriere, der rakte fra social og integration til landbrug og justits, pludselig i oktober fik en direktørpost i Landbrug og Fødevarer. Men balladen var hurtigt overstået, og fra politisk hold tog man ikke rigtig hul på en principiel debat om mulige interessekonflikter i forbindelse med den type jobskift.

Området er fortsat helt ureguleret, og det står i skærende kontrast til mange af de lande, Danmark sammenligner sig med. Her er det almindeligt med karensperioder på op til 2 år, der skal sikre mod mistanke om, at en minister i sin embedsførelse kan give særbehandling til virksomheder og organisationer, så døren åbnes for et senere jobskifte. Det gælder for eksempel Storbritannien, der blev positivt fremhævet af EU›s ombudsmand, ireren Emily O'Reilly, da hun i september kom med en rapport om trafikken fra indflydelsesrige jobs i Europa-Kommissionen til den private sektor – den såkaldte 'gyldne svingdør'.

"EU bør være ledende på området i stedet for at halte bagefter medlemsstaterne," sagde O'Reilly.

I rapporten gjorde ombudsmanden status over EU-Kommissionens praksis, og hun var ikke imponeret. Hun fandt en "systemisk dårlig administration", og forlangte en opstramning. For nok findes der regler for eks-kommissærer og andre EU-embedsmænds jobskifte, men efterlevelsen af samme regler er generelt for lemfældig, og reglerne i øvrigt ufuldstændige.

Et spørgsmål om tillid

Emily O'Reillys interesse for sagen er mere end blot akademisk. Rapporten var resultatet af en klage fra NGO'er som Corporate Europe Observatory og LobbyControl, der arbejder for større gennemsigtighed i EU. Én sag handlede om den tyske eks-kommissær Günter Verheugen, der i 2010, mindre end et år efter at have forladt Kommissionen, oprettede rådgivningsfirmaet European Experience Company. Firmaet lovede kunderne "kreative løsninger og den bedste strategi til at opnå succes i omgangen med EU-institutionerne".

Det, en eks-kommissær kan tilbyde, handler primært om politisk indsigt og en særdeles god adressebog, der uden at sige det direkte lokker med adgang til relevante beslutningstagere. Ombudsmanden understreger, at rapporten ikke fandt konkrete eksempler på misbrug af indflydelse. Men i O'Reillys optik handler det om, at EU-regelsættet skal skabe en så høj grad af tillid hos borgerne, at det er hævet over enhver rimelig mistanke, at misbrug kan forekomme.

Forslag om åbent register i EU

Ombudsmanden foreslår derfor, at alle Kommissionens afgørelser om jobskifte offentliggøres i et åbent onlineregister – og vel at mærke ikke kun afslagene, som det er tilfældet i dag. Også tilladelserne og eventuelle betingelser for udøvelse af det nye job skal offentliggøres. Det vigtigste element er dog karensperioderne, hvor der »

"Der er ikke som sådan noget galt med at bevæge sig mellem sektorer og forskellige roller – lobbyisme, privatsektor, politik og offentligt embede – men det bør reguleres for at undgå, at eksempelvis politiske beslutningsprocesser skævvrides"

Natascha Linn Felix, næstformand i TI Danmark

ikke må tages kontakt til tidligere kolleger. Perioden kan vare fra 18–24 måneder og findes allerede i de eksisterende EU-regler. Men indtil nu har Kommissionen ofte glemt at oplyse om reglerne og at stille betingelser.

Ombudsmanden har givet Europa-Kommissionen en frist til udgangen af 2014 til at følge op på rapporten. Men anbefalingerne har tilsyneladende allerede sat sig spor over for den netop afgåede kommission. Over for den tidligere justitskommissær, Viviane Reding, har man i hvert fald stillet betingelse om 18 måneders karénsperiode, der medfører, at Viviane Reding ikke må lobbye gamle kolleger fra sit nye bestyrelsesjob i den tyske forlags- og medievirksomhed, Bertelsmann-stiftelsen.

Danmarks tidligere klimakommissær, Connie Hedegaard, vil fra 2015 være direktør i Kann-Fonden. Ved redaktionens slutning var Kommissionen blevet oplyst om Hedegaards nye job, men den havde endnu ikke taget stilling til eventuelle betingelser.

Risiko for korruption

Transparency International (TI) har med hovedkvarter i Berlin gennem 20 år kortlagt korruptionsproblemer verden over. Organisationens danske afdeling udgav i 2012 rapporten 'Det Nationale Integritets-SystemStudie – Danmark', der også så på svingdørsproblemet:

"De liberale regler omkring ministres tidligere og efterfølgende ansættelser betyder i praksis, at en politiker kan gå direkte fra sit job som folketingsmedlem til en ledende stilling i pressen og senere vende tilbage til politik som minister, sådan som Connie Hedegaard har gjort det, uden at dette anses som et problem eller en trussel mod integriteten."

Natascha Linn Felix, næstformand i TI Danmark, siger:

"Der er ikke som sådan noget galt med at bevæge sig mellem sektorer og forskellige roller – lobbyisme, privatsektor, politik og offentligt embede – men det bør reguleres for at undgå, at eksempelvis politiske beslutningsprocesser skævvrides."

TI laver årlige globale undersøgelser af korruption. Her placerer Danmark sig altid i toppen – og det er måske en del af forklaringen på, at vi ikke tager svingdøren mere alvorligt.

Alligevel definerer Natascha Linn Felix problematikken i en korruptionsoptik og taler om to faldgruber. Det handler for det første om faren for, at ministre eller andre offentligt ansatte giver særligt lukrative fordele til specifikke virksomheder eller interessegrupper for at gøde vejen for et jobskifte. Og for det andet om "brugen af insider-viden, herunder personlige og professionelle kontakter, til opnåelse af unfair fordele for en bestemt industri, sektor eller virksomhed i forbindelse med jobskifte."

Ingen opbakning til regulering i Danmark

Fraværet af danske regler har vakt undren i andre lande:

"Men grundloven siger jo, at et folketingsmedlem alene er bundet ved sin overbevisning, så i praksis kan man vælges til Folketinget og repræsentere én virksomheds interesser. Det er derfor vigtigt, at folketingsmedlemmer også oplyser om deres og familiemedlemmers økonomiske interesser, så man som vælger ved, hvor denne overbevisning kunne pege hen både som folketingsmedlem og ved eventuelt efterfølgende jobskifte," siger Natascha Linn Felix og tilføjer, at der ligger en indbygget fare for alvorlige interessekonflikter i fraværet af regulering på området, som vi ironisk nok næppe ville acceptere i et land, der modtog dansk ulandsbistand.

Per Clausen, folketingsmedlem fra Enhedslisten, har svært ved at se, at det principielle problem skulle være anderledes, når det optræder i Danmark. Men han har været ret alene med at kræve lovgivning:

"Jeg har ikke fået nogen egentlig opbakning. Jeg forstår ikke modstanden mod at regulere dette område. Generelt tror jeg, det skyldes en udbredt naivitet, hvor man ikke rigtig vil anerkende de grundlæggende interessemodsætninger i samfundet og erkende, at lobbyister arbejder systematisk for at få varetaget deres særinteresser." ■

JORDEN RUNDT

Af Mikkel Krogh

35 MILLIONER SLAVER

Foto: Shutterstock

At der fortsat findes slaver er ikke nogen nyhed, men de færreste er klar over omfanget. Flere end 14 millioner voksne og børn lever fx under slavelignende forhold i Indien, som dermed topper listen over lande med flest slaver i Global Slavery Index 2014. Det skriver Newsweek.

Rapporten, der har indsamlet data i 167 lande, vurderer, at der samlet findes 35,8 millioner mennesker i verden, som lever under slavelignende vilkår.

Opgjort som procentdel af befolkningen er det Mauretanien, der topper listen. Her lever fire procent af befolkningen som slaver, tæt fuldt af Usbekistan med knap fire og Haiti med 2,3 procent.

Den i forvejen kontroversielle vært for VM i fodbold i 2022, Qatar, følger på en fjerdeplads med 1,4 procent.

”Der er en formodning om, at slaveri hører fortiden til. Eller at det kun eksisterer i lande plaget af krig og fattigdom. Tallene viser, at moderne slaveri eksisterer i alle lande... Det første skridt til at udrydde slaveri er at måle udbredelsen af det,” siger Andrew Forrest, formand for Walk Free Foundation, som står bag rapporten.

Foto: thinkstock

Sex, druk og pensionister

Mens unges alkoholforbrug falder, så stiger antallet af pensionister, der har behov for hjælp til deres alkoholmisbrug. Det viser en undersøgelse fra England, skriver The Economist.

De seneste fem år er antallet af unge, der går i alkoholbehandling faldet med 25 procent, mens antallet af kvindelige pensionister i behandling er steget 65 procent.

Det er dog ikke kun alkoholforbruget, som stiger blandt den ældre del af befolkningen.

Det europæiske overvågningscenter for narkotika og narkotikamisbrug vurderer, at antallet af europæere over 65 år i misbrugsbehandling vil fordobles mellem 2001 og 2020. Og et studie fra Kings College London viser, at ældres narkotikaforbrug er steget kraftigt. Fx blev forbruget af cannabis ti-doblet mellem 1993-2007 blandt 50-64-årige.

Også seksuelt overførte sygdomme florerer hyppigere blandt seniorerne. Ifølge The Economist er antallet af mænd over 65 år med herpes steget 50 procent de seneste fem år, mens det er fordoblet blandt kvinder i samme aldersgruppe.

Otte tænder er forskellen på rig og fattig

Vil du have en idé om folks socioøkonomiske status, så tag et kig på deres tænder. En undersøgelse fra England viser nemlig, at folk med lave indkomster har markant dårligere tænder end folk med høje. De fattigste har i gennemsnit otte tænder færre end de rigeste, når de når pensionsalderen, skriver Newsweek.

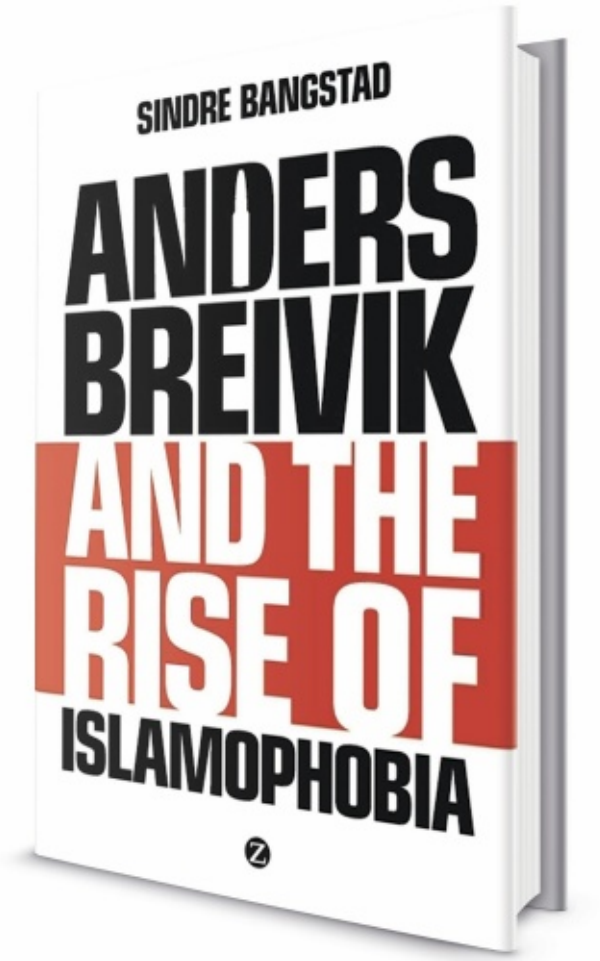
Undersøgelsen, som blev offentliggjort i Journal of Dental Health, undersøgte flere end 6.000 mennesker fra alle sociale lag i England.

”Tænders sundhedstilstand bidrager i høj grad til menneskers daglige velbefindende, og hvis man gør noget ved denne ulighed, kan man forbedre livskvaliteten for en stor gruppe mennesker,” siger professor John Wildman fra Newcastle University.

Selvom unge generelt får bedre og bedre tænder i forhold til tidligere generationer, så er forskellen mellem rige og fattiges tænder faktisk større blandt unge end blandt ældre.

ANMELDELSE

På sporet af Breiviks islamofobiske ideologi



Anders Breviks ideologiske tankegods er ikke blot et produkt af et forrykt sind, men også et resultat af en politisk mainstreaming af en islamofobisk og racistisk diskurs, som truer minoriteters ligeværdighed og medborgerskab, lyder budskabet i den norske forsker Sindre Bangstads nye bog 'Anders Breivik and the Rise of Islamophobia'.

Af Assia Awad, freelancejournalist

Siden Anders Breiviks terrorangreb på Norge den 22. juli 2011 har adskillige artikler og bøger prøvet at dissekere den højreekstremistiske morders psyke og opvækst, mens meget lidt er skrevet om Anders Breiviks ideologiske motiver. Det har den norske forsker Sindre Bangstad forsøgt at råde bod på med sin bog 'Anders Breivik and the Rise of Islamophobia'. Djøfbladet satte socialantropologen stævne en kold eftermiddag i Aarhus.

Du opponerer i din bog mod, at Anders Breivik primært bliver fremstillet som en, der har haft en dårlig barndom og en afvigende psyke. Hvorfor mener du, det er et problem?

"I Norge har de socialpsykologiske forklaringsmodeller domineret i forhold til Breivik. Der har været skrevet et utal af bøger om hans barndom og hans forældre. At de forklaringsmodeller er blevet fremtrædende har to sider. For det første forhindrer de os nordmænd i at snakke om den antimuslimske ideologi, som er central i forhold til, hvad Breivik selv angiver som sit motiv for terrorhandlingerne. For det andet fører det til, at man henfalder til en form for monokausal tænkning, hvor samspillet mellem individ, socialpsykologiske og ideologiske faktorer ikke vies nogen væsentlig opmærksomhed. Og det, mener jeg, er uheldigt for samfundet i forhold til beredskabet mod alle typer radikale bevægelser, hvad enten det er islamister eller højreekstremister, som propaganderer for vold og terror.

Modsat er det påfaldende, at norske forskere kun fokuserer på ideologiske faktorer, når der er tale om radikale islamister eller jihadister, selv om man ved, at en stor del af disse unge har en kriminel baggrund og inden da ofte har været igennem en proces af socialpsykologisk marginalisering. "

Som du også skriver i din bog, så var/er Breivik stærkt inspireret af Eurabia-teorien. Hvordan vil du beskrive den?

"I Norge har vi en del højreekstremister og højrepopulistiske aktører, der ønsker sig det, man i Norge kalder 'danske tilstande'"

Sindre Bangstad, forsker

"Der er forskellige varianter af Eurabia- teorien, men den centrale idé er, at siden det Europæiske Økonomiske Fællesskab (EØF) og Den Arabiske Liga i 70'erne startede en dialog kaldet 'The Euro-Arab Dialogue', så har de såkaldte multikulturelle eliter i en række vesteuropæiske lande og EU i al hemmelighed arbejdet mod at fremme det, man kalder Eurabia. Det er i praksis et Europa underlagt islamisk kolonistyre enten i form af et kalifat eller en islamisk stat. Den mest centrale aktør er forfatteren Bat Ye'or også kendt som Gisèle Littman. Hendes tilhængere betegner hende som historiker, men hun har aldrig fuldført nogen akademisk grad."

Du har valgt at bruge det kontroversielle begreb islamofobi, et begreb som mange ikke anerkender, fordi de mener, at det, der betegnes som islamofobi, blot er legitim kritik af islam. Hvornår mener du, man bevæger sig fra legitim religionskritik til islamofobi?
"Jeg var selv forbeholden omkring at bruge begrebet, fordi det som ethvert analytisk begreb har gode og dårlige sider. Det er oplagt, at begrebet, ligesom antisemitisme, kan bruges til at stigmatisere enhver form for kritik, også legitime former for religionskritik. Jeg foretog valget om at bruge det i vinteren 2010-11 på baggrund af den offentlig retorik, der blev brugt i Norge om muslimer og islam. Hvis man ser på selve begrebet, så reagerer mange på det, fordi fobi antyder, at der ligger noget patologisk til grund, noget irrationelt, men her kan man for eksempel henvise til ordet 'homofobi', der i såvel norsk som dansk kontekst er et accepteret begreb. Man refererer i disse tilfælde til en type fordomme og negative holdninger, som går ud over, hvad der kan karakteriseres som legitim religionskritik. For at tage et åbenlyst eksempel: Når man snakker om islam som nazisme og muslimer som nazister, har man helt tydeligt overtrådt en grænse. For dermed antyder man også, at de muslimer, man møder i hverdagen, bør bekæmpes på samme måde, som nazisterne blev det under anden verdenskrig."

Hvilken rolle spiller Danmark i forhold til den islamofobiske diskurs?
"I Norge har vi en del højreekstremister og højrepopulistiske aktører, der ønsker sig det, man i Norge kalder "danske tilstande". Islamofobiske diskurser er transnationale. Det er en bestemt type retorik, der bevæger sig fra land til land. I den skandinaviske kontekst og i forhold til højreekstremister og højrepopulister er det oplagt, at Danmark er et forbillede. Danske aktører som Lars Hedegaard, Helle Merete Brix og Katrine Winkel Holm står ganske centralt i spredningen af islamofobi."

Mener du, at de politiske partier i Norge har nogen form for ansvar for, hvad der skete på Utøya og i Oslo den 22. juli 2011?
"Nej, ansvaret for 22/7 2011 bærer Anders Breivik alene. Men Fremskridtspartiet har uden tvivl et medansvar for at skabe et samfundsmæssigt og retorisk klima i Norge i årene forud for terrorhandlingerne, der gjorde islamofobiske idéer og holdninger legitime i den politiske mainstream. At enkelte individer i sådan en kontekst tolker det som legitimt og nødvendigt at tage skridtet over i vold og terror, er på denne baggrund ikke overraskende, men islamofobien er da at anse for en nødvendig, men ikke tilstrækkelig forudsætning for den 22. juli 2011."

Både i Norge og Danmark bruger man det argument, at ytringsfriheden fungerer som en sikkerhedsventil, som blandt andet forhindrer højreekstrem vold. Hvad mener du om den vurdering?
"Det er ganske dramatisk tolkning. Det argument blev blandt andet fremført af Ayan Hirsi Ali, da hun modtog Axel Springerprisen i Tyskland i 2012. Her siger hun, at hvis ikke Breivik var blevet udsat for meningscensur og havde fået mulighed for at komme til orde, så ville vi ikke have oplevet terroren den 22. juli 2011. Det er en grov og uvidende påstand, fordi vi ved, at Breivik udtrykte sig offentligt i mange sammenhænge.

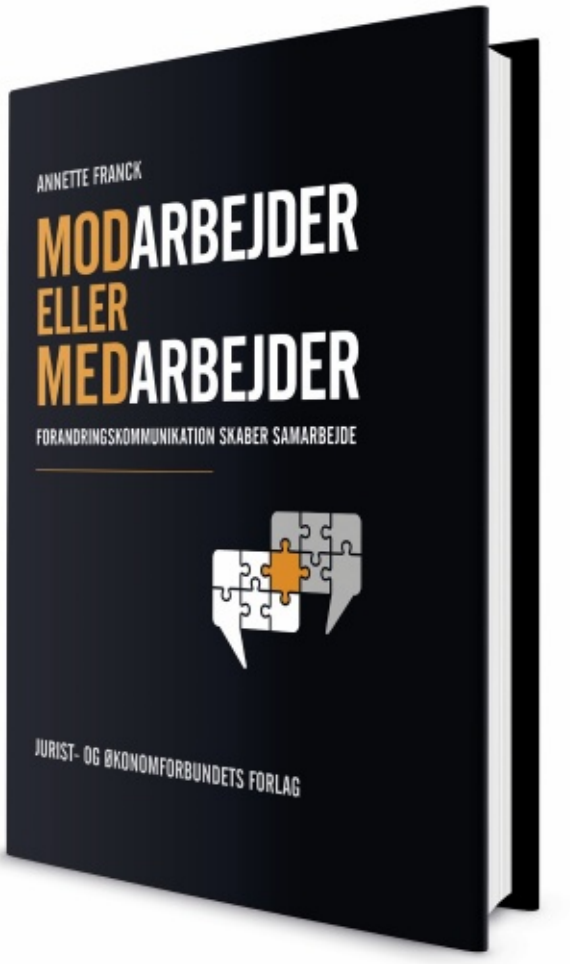
Et andet argument, som bruges af dem, der vil have de mest liberale rammer for ytringsfriheden, er, at ved eksponering "sprækker troldene i solen". Men vi ved, at i nogle tilfælde sprækker troldene ikke i solen, men får derimod lys og næring fra den, så det kan også have den modsatte virkning.

Det, jeg argumenterer for, er en balance mellem ytringsfrihed, som er en grundlæggende og fundamental frihed, og enkeltindividers ret til beskyttelse mod racistiske og diskriminerende ytringer, som i værste tilfælde angriber deres ligeværdighed og medborgerskab i liberale og sekulære samfund."

Anders Breivik and the Rise of Islamophobia. Af Sindre Bangstad. Zed Books. 2014.

ANMELDELSE

Modarbejder eller medarbejder



Af James Høpner, efteruddannelseschef

Der udgives med ret jævne mellemrum bøger om forandringsledelse. Et af hovedtemaerne i de fleste af dem er, hvordan man lykkedes med at forandre verden og nedkæmpe den modstand, der måtte være mod forandringerne. Denne bog adskiller sig ikke synderligt fra sine forgængere på det punkt.

Alligevel er det lykkedes Annette Franck at skrive en bog om forandringsledelse, der er lidt anderledes end forgængerne. 'Modarbejder og Medarbejder' har nemlig en lidt mere nuanceret og reflekteret tilgang til det med modstanden end mange af de andre bøger på den hylde.

Én af pointerne i bogen er blandt andet, at vi har alle et indbygget had-kærligheds-forhold til forandringer. Vi hader dem, og vi elsker dem. Og som ledere slås vi derudover med en indbygget modstand mod modstand, som også skal håndteres. En del af svaret på, hvordan vi løser de problemer, finder vi i studier af, hvordan vores hjerne er indrettet. En anden og større del af svaret skal vi finde inden for pædagogikken og det journalistiske fag. Løsningsmetoder der også adskiller sig fra det, vi normalt præsenteres for.

> ***"Vi har alle et indbygget had-kærligheds-forhold til forandringer. Vi hader dem, og vi elsker dem. Og som ledere slås vi derudover med en indbygget modstand mod modstand"***

Trods bogens nye vinkler på forandringsledelse, så starter den nu ret så konventionelt. Først med en næsten "automat-pilotagtig" fremhævning af, at forandringsledelse har brug for forandring. At arbejdslivet har ændret sig, men det har ledelsen af det ikke. At vi skal finde bedre metoder til at skabe resultater og trivsel gennem vores forandringsledelse. Svært at være meget uenig i, og ikke en specielt overraskende begyndelse. Det handler om, at forandringslederen ikke bare skal informere, men skal kunne kommunikere. Og den fortæller os (som så mange andre har gjort), at for meget af forandringslitteraturen har for mange rester af ingeniørvidenskab og militærkunst over sig, og at pyrami-

derne endnu ikke er revet helt ned. Har man ikke læst så meget om forandringsledelse, så er det en fin del. Det er dog først efter denne del, at der kommer nogle lidt nyere og friskere bud på, hvordan forandringsledelse så kan forandres.

Andel del tager fat på bogens hovedtitel: Fra modarbejder til medarbejder. Det med at vi hader og elsker forandringer. Denne del af bogen er skrevet med stor inspiration fra hjerneforskeren Peter Lund Madsen og kan godt have lidt tendens til at være refererende. Det er alligevel lykkedes forfatteren at sætte diskussionen om hjernens måde at virke på i et relevant perspektiv til det med at forandre organisationer. Et af budskaberne er, at modstanden mod forandring ikke bare er et spørgsmål om brok, men også en reaktion, der er instinktiv og således helt naturlig. På samme måde som det med, at ledere, naturligt og uden at tænke så meget over det, har en modstand mod modstand. En modstand der ikke gør det lettere at gå fra had til kærlighed i forandringsprocessen. Begge parter bærer således rundt på et problem. Heldigvis er vi også udstyret med en kærlighed til forandringer, så der er også noget at bygge videre på. Denne del af bogen er klart den mest interessante i sin analyse af, hvad vi er oppe imod, når vi skal forandre organisationer.

Bogens tredje del handler om, hvordan man kan foretage intelligente forandringer. Det korte svar er, at vi gør det ved at involvere andre, og at det er et spørgsmål om nogle håndværksmæssige færdigheder samt et spørgsmål om holdninger. Her kan det godt være lidt svært at se, hvordan man kommer fra hjernens indretning til nødvendigheden af samarbejde. Det bliver ikke lettere af, at Daniel Kahnmann bringes på banen som noget af det første med hans diskussioner om, hvordan vi er udstyret med et hurtigt og langsomt beslutningssystem. Slutningen om, hvordan vi har brug for at genopfinde rundkreds-pædagogikken, er forfriskende. Hvis samarbejde er en forudsætning for, at vi kan vende had til kærlighed, så skal vi lære at sidde i rundkreds (igen), er budskabet. Ikke på den lalleglade måde, men på en mere struktureret måde.

Den sidste del af bogen tager fat på forandringskommunikation. Her præsenteres forskellige mere konkrete tilgange til at udøve forandringsledelse. De handler særligt om evnen til at kunne udforske, udvikle og udføre forandringskommunikation. Det journalistiske håndværk fylder en del i denne del af bogen, og blandt andet fremhæves dyderne rettidig og retvisende, som noget forandringslederen kan lære fra det journalistiske fag. Interessant og et noget anderledes råd, som der argumenteres godt for. En god slutning på bogen.

'Modarbejder eller medarbejder' er en bog, der kommer vidt omkring og har sin berettigelse med sine nye vinkler på forandringsledelse. Og så er den meget velskreven. Svagheden er, at man en gang imellem kommer for vidt omkring og en gang imellem mister den røde tråd. De fire dele er noget forskellige, og det er ikke helt åbenbart, hvordan den ene del fører til den anden. Endvidere er det ikke en bog for begyndere. Det er en bog, der både står på skuldrene af, men også tager afstand fra en del af den eksisterende litteratur om forandringsledelse. På den anden side så findes der rigeligt med grundbøger om forandringsledelse. Derfor er denne bog også meget velkommen på hylden blandt alle de andre bøger om forandringsledelse. Ikke så meget på grund af dens stringens, men på grund af dens skæve og nye vinkler på emnet.

Modarbejder eller medarbejder – forandringskommunikation skaber samarbejde. Af Annette Franck. Jurist- og økonomforbundets forlag 2014.

OMTALE

DEN DANSKE LEDELSESKANON – KAMPEN OM VELFÆRDSSTATEN

Hvad er det, der gør, at nogle virksomheder og organisationer klarer sig særlig godt og skaber vækst, arbejdspladser og livskvalitet til glæde for mange?

Det er det spørgsmål, 'Den danske ledelseskanon' forsøger at give et svar på ved at skildre 12 af de største ledelsesbedrifter i Danmark siden Anden Verdenskrig.

Dannelsen af velfærdsstaten er kanoniseret som en af de vigtigste ledelsesbedrifter i Danmark. Vi får her historien om, hvordan velfærdsstaten gennem kampe og forlig blev skabt samt en diskussion om, hvor den er på vej hen.

Den danske ledelseskanon – Kampen om velfærdsstaten. Af Mikael R. Lindholm. Gyldendal Business 2014.

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 højest fylde 300 anslag inkl. mellemrum. Vi gør opmærksom på, at det dog kun er et lille udvalg af annoncerne, der bliver trykt i selve djøfbladet.
Husk, du kan se flere boligannoncer på www.djoefbladet.dk

Par søger AKUT bolig
Vi er et ungt par på 25 og 29 år, som står uden bolig d. 01.01.15. Da vores fremlejede lejlighed er blevet solgt, søger vi nu AKUT et nyt sted at bo. Lidt om os: Til daglig arbejder den ene af os fuldtid som maler, mens den anden af os er kandidatstuderende ved Sociologisk Institut på Københavns Universitet. Vi er stille og rolige, kan lide ro og orden og har styr på vores økonomi. Vi kan betale en husleje på op til max 9.000 kr. Vores indstilling til at leje er, at vi passer på lejligheden, som var det vores egen. Kontakt emiliehornbech@hotmail.com Telefonnr.: 61778765

Pendler/studieværelse udlejes på Østerbro
Møbleret værelse udlejes på ugens hverdage. Adgang til køkken, bad, internet og ca. 100 Tv-kanaler. Lejligheden ligger ved "Kartoffelrækkerne" tæt ved Statens Museum for Kunst og Kongens Have. Værelset er ledigt fra 1. januar 2015. Kontakt mogenskoellner@gmail.com Telefonnr.: 26152980

Værelse i Lyngby udlejes
12 m² værelse med adgang til køkken og bad i lejlighed tæt ved Lyngby Storcenter udlejes. Pris 3.000 kr. inklusive vand, varme og el. Mulighed for Yousee Tv + Internet. Kontakt cse34@hotmail.com Telefonnr.: 40802544

Søges: Ejerlejlighed eller andelsbolig til salg HURTIGST
Sælger du en ejerlejlighed eller andelsbolig? Sådan en er jeg nemlig interesseret i at købe! Maks. pris: 1,5 mio.kr. Beliggenhed: Storkøbenhavn eller Frederiksberg. Jeg er jurastuderende på kandidatuddannelsen. Og så er jeg også ganske hjemløs. Derfor kan jeg rykke hurtigt på det. Kontakt julie_mail@sol.dk Telefonnr.: 28903787

Par sidst i 40'erne og børn søger bolig i Kbh C
Efter 3 år i Spanien søger vi en lejebolig på 3 - 5 værelser i Kbh C. pr. 1. januar 2015 og gerne for min. 6 måneder. Kontakt ostubdrup@yahoo.dk Telefonnr.: 60678105

OFFENTLIG ADMNISTRATION

Poul Thøis Madsen Samf. Docent Danmarks Medie- og Journalisthøjskole (u&f) 01-08-2014
Elsa Martha Eriksen Scient.adm. Konsulent Albertslund Kommune 15-09-2014
Jeevitha Yogachandiran Scient. soc. Fuldmægtig Ankestyrelsen 15-10-2014
Camilla Spanggaard Stokholm Jur. Juridisk fuldmægtig Socialstyrelsen 03-11-2014
Dennis Rømer Weirsøe Scient.soc. Udviklingskonsulent Albertslund Kommune 10-11-2014
Jon Rahbek-Clemmensen Scient.pol. Adjunkt (SDU) Syddansk Universitet, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet (u&f) 14-11-2014
Julie Kolding Olsen Scient.soc. Akkrediteringskonsulent Danmarks Akkrediteringsinstitutionen (adm) 17-11-2014
Morten Smith Techn.soc. affaldsmedarbejder Sorø Kommune 19-11-2014
Christine Schoop Gärtner Scient. pol. Udviklingskonsulent Varde Kommune 01-12-2014

PRIVATE

Søren Beck-Heede Jur. Salgs- og Projektudviklingschef DSB Ejendomsudvikling A/S 01-01-2015
Henrik Sværke Merc. Solution Sales Specialist Microsoft Danmark ApS 01-11-2014
Lasse Müller Olsen Merc. Analytiker Lemvigh-Müller A/S 01-11-2014
Charlotte Løfberg Bergqvist Jur. Advokat Advokatlofberg v/ Charlotte Løfberg 01-11-2014
Mohamad Mehdi Merc.-jur. Udbudschef/Tender Manager Handicare A/S 01-10-2014
Mogens Grunnet Jur. Indehaver MGGS gundlagt som MalouZit 01-08-2014
Kåre Klein Emtoft Polit. Leder Rytmisk Center København 01-08-2014

Fra malaria i Afrika til velfærd i Danmark

Tine Hjernø Lesner skiftede i oktober ph.d.-livet ud med en stilling som konsulent i Socialstyrelsen.

Af Mads Matzon / Foto Nils Lund Pedersen

Hvordan føles det at skifte fra ph.d. til styrelse?
"Det er ikke så anderledes, som jeg troede, det ville være. Selvfølgelig er man meget sin egen chef, når man sidder og skriver ph.d. Man behøver ikke at tænke på at få kommunikeret alting videre til alle mulige andre. Det er jeg nødt til på en anden måde i styrelsen. Der er også politiske aspekter, bureaukrati og den slags, som jeg også skal tage højde for på en anden måde nu."

Hvad med antallet af kolleger?
"Modsat hvad folk måske tror, så arbejder man også meget sammen med sine kolleger på universitetet, så jeg havde faktisk lige så mange kolleger førhen."

Hvad handlede din ph.d. om?
"Forskellige sundhedsøkonomiske emner – primært i Afrika. Blandt andet undersøgte jeg effekten af HIV på økonomisk vækst, om det er en samfundsøkonomisk god idé at teste prostituerede for HIV, og hvordan man kan skrue nogle smarte subsidieordninger sammen for at få folk til at lade sig teste for malaria og købe den mest effektive medicin bagefter."

Er det noget, du kan bruge i dit job nu?
"Jeg kan ikke bruge emnerne direkte – der er heldigvis ikke så mange i Socialstyrelsen, der har malaria. Men de generelle statistiske og metodiske kompetencer kan jeg sagtens bruge. Og også min erfaring med at arbejde med store datasæt."

Hvorfor ville du ikke forske videre?
"Jeg havde været på universitetet i mange år, så jeg ville gerne prøve noget andet og prøve at omsætte min viden i praksis. Jeg håber, at min forbindelse til forskningsmiljøet kan være med til at bygge bro mellem forskning og praksis, og at jeg kan være med til at omsætte forskningsresultater og -metoder til noget, der kan bruges konkret i Socialstyrelsen." ■

OM TINE HJERNØ LESNER

Blev cand.oecon. i 2011 fra SDU. Blev efter et par måneder videnskabelig assistent som ph.d.-studerende og blev færdig i oktober 2014. Hun begyndte på jobbet som konsulent for Økonomisk Analyse i Socialstyrelsens kontor for Dokumentation og Metode nogle uger inden, hun var færdig som ph.d.-studerende. I jobbet er hun med til at designe og ensrette økonomiske evalueringer af sociale indsatser.

Man må gerne have hjertet med

Elisabeth Christensen fra DR er valgt som Årets Djøf-tillidsrepræsentant. Hun drives af et stort engagement og er meget bevidst om, at hun nogle gange bliver følelsesmæssigt involveret.

Af Jan Aagaard / Foto: Michael Daugaard

Elisabeth Christensen, økonomikonsulent i DR, er valgt som Årets Djøf-tillidsrepræsentant 2014.

Hvordan er det at blive kåret til Årets TR?
Jeg havde ikke skænket det en tanke, og det kom helt bag på mig, da jeg blev overrasket med prisen af Djøf i DR Byen. Jeg er meget glad for den anerkendelse, der ligger i det fra både medlemmernes og dommerkomitéens side.

Hvorfor påtog du dig opgaven som TR?
Da posten blev ledig for seks år siden, var der ikke andre, som stillede op, så det var lidt tilfældigt, at det blev mig. Men da jeg først kom i gang med arbejdet, blev jeg virkelig grebet af det. Rollen som tillidsrepræsentant rummer store udfordringer både arbejdsmæssigt og personligt, og derfor er det meget udviklende. Jeg har også stor glæde af at samarbejde med tillidsfolkene på de øvrige områder her i DR.

Hvad skal der til for at være en god TR?
Det vigtigste er at være engageret. Så kommer meget af det andet nærmest af sig selv. Man skal have en god kontakt til medlemmerne og være der, når de har brug for hjælp eller sparring. Det er også vigtigt at gøre sig klart, hvilken kasket man har på i den konkrete situation. Man er både medarbejder og tillidsrepræsentant, og det er vigtigt at adskille de to roller i forhold til ledelsen.

Du fremhæves bl.a. som en konstruktiv forhandlingsmodpart. Hvordan er man en god forhandler?
Det gælder om at være godt forberedt og have en god fornemmelse af sagernes karakter. Nogle ting er principielle, og så må man stå fast, mens man i andre sager kan opnå mere ved en lidt blødere tilgang. Jeg bliver nemt følelsesmæssigt involveret i svære forhandlinger. Det er måske ikke så professionelt, men sådan er jeg, og jeg tror, det gør indtryk på modparten, når de kan mærke, at jeg har hjertet med.

Hvad ser du som din vigtigste rolle som TR i DR i netop disse år?
Forholdet mellem ledelse og medarbejdere er blevet slidt af de seneste års nedskæringer, og derfor handler det nu om at få styrket samarbejdet. Vi har lavet en ny, værdibaseret samarbejdsaftale, som udstikker rammerne. Nu skal vi arbejde på at få konkret indhold i den, og det bliver en af de vigtigste opgaver fremover.

Derfor blev det Elisabeth

Kollegerne i DR indstillede Elisabeth Christensen som Årets TR med ord som:

- yder en kæmpestor indsats
- en konstruktiv forhandlingsmodpart
- god til at samarbejde, lytte og forhandle
- fast, loyal og sikker støtte
- udfordrer ledelsen.

Årets TR

1.150 Djøf-medlemmer fungerer som tillidsrepræsentanter på arbejdspladser landet over, heraf 1.000 på offentlige arbejdspladser og 150 på private arbejdspladser.

Årets TR er de seneste fire år blevet valgt på baggrund af indstillinger fra Djøfs medlemmer. Ud over æren følger der en mindre præmie til tillidsrepræsentanten og den pågældende Djøf-klub.

Gravid jobansøger får godtgørelse på 25.000 kr.

Virksomheder må ikke gøre forskel på kvinder og mænd ved ansættelser – heller ikke når en ansøger er gravid. Djøf førte sag for et medlem, der blev afvist ved en jobsamtale på grund af graviditet.

Det kostede en virksomhed 25.000 kr. at aflyse en planlagt jobsamtale, da ansøgeren oplyste, at hun var gravid. Sagen drejede sig om en kvinde, der søgte en stilling som controller. Hun blev indkaldt til en personlig samtale og bedt om at bekræfte, at hun kom.

Kvinden svarede på indkaldelsen ved en mail med beskeden:
"Jeg vil venligst gøre opmærksom på, at jeg er gravid og skal på barsel den 1. april, hvilket nok har indflydelse på samtalen. Hvis det ændrer noget, så må du gerne sige til."

Hertil svarede virksomhedens direktør:
"Tillykke med det. Vi skal bruge en medarbejder, der kan starte hurtigt, så jeg bliver desværre nødt til at melde pas. Ærgerligt, da du var en af de kandidater, som jeg mener, var favorit til stillingen. Held og lykke med den lille ny."

Forhandlinger uden resultat

Djøf mener, det er tydeligt, at kvinden blev valgt fra, fordi hun var gravid, hvilket er i strid med ligebehandlingsloven.

Efter resultatløse drøftelser med virksomhedens direktør indbragte Djøf sagen for Ligebehandlingsnævnet, som gav Djøf medhold og tilkendte kvinden en godtgørelse på 25.000 kr.

Sådan er reglerne om ligebehandling

Ligebehandlingsloven siger, at en arbejdsgiver skal behandle mænd og kvinder lige ved ansættelser, forflyttelser og forfremmelser. Loven fastslår også, at der er tale om direkte forskelsbehandling på grund af køn ved enhver form for negativ forskelsbehandling i forbindelse med graviditet.

Hvis en lønmodtager føler sig krænket og peger på faktiske omstændigheder, som giver grund til at formode, at der er udøvet direkte eller indirekte forskelsbehandling, er det arbejdsgiveren, der skal bevise, at princippet om ligebehandling ikke er blevet krænket. Hvis arbejdsgiveren ikke kan bevise det, bliver lønmodtageren tilkendt en godtgørelse.

I ligebehandlingsloven er der også forbud mod at opsige en lønmodtager på grund af graviditet, barsel og adoption.

Djøf behandler et stort antal sager om denne problemstilling. Kontakt derfor altid Djøf, hvis du mener, at du er blevet udsat for forskelsbehandling på grund af dit køn.

Kom godt fra start som selvstændig

Har du lige taget springet og startet din egen virksomhed? Eller går du med en drøm om at gøre det?

Kom, og få gode råd til at tackle alle de praktiske spørgsmål som selvstændig.

28. januar kl. 16-19.30, København
Se mere, og tilmeld dig på **djoef.dk/godstart**

Ph.d. – *og hvad så?*

Står du med en ph.d.-grad i hånden, er det ikke ensbetydende med, at du skal gå forskervejen.

Djøf holder workshop om alternative karriereveje for ph.d.-kandidater.

27. januar kl. 15-18, København
Se mere, og tilmeld dig på **djoef.dk/phd**

Medlemmer viste vejen for ny uddannelse

Djøfs medlemmer spillede en vigtig rolle i udviklingen af ny managementuddannelse.

Mange djøfere bliver i dag ansat i stillinger, hvor de spiller en nøglerolle i udvikling og implementering af forretningsorienterede mål og strategier. Men begreber som forretningsplan, konkurrentanalyse og forretningsledelse er ikke nødvendigvis en del af djøfernes faglige ballast fra uddannelser og tidligere jobs. Det skal en ny managementuddannelse råde bod på.

Workshop med Djøf-medlemmer

For at få svar på, hvad der helt præcist er behov for, arrangerede Djøf en workshop, hvor medlemmer med forskellig uddannelsesmæssig baggrund og erhvervserfaring kom med input til, hvad en ny managementuddannelse skal indeholde, og hvordan den skal bygges op.

Medlemmerne gav udtryk for, at de bl.a. har brug for at få indblik i organisationers opbygning, ligesom det er vigtigt at kunne forstå og anvende den forretningsterminologi, der bruges i deres virksomhed.

"Deltagernes mange input gav et klarere billede af, hvad managementuddannelsen skal kunne. Det skabte et solidt grundlag for det videre arbejde med at udvikle uddannelsens indhold og form. Vi kommer helt sikkert også til at bruge medlemsworkshops fremover, når vi udvikler nye uddannelser," siger Ida Fredslund Hinrichsen, videnudviklingschef i Djøf.

"Jeg valgte at deltage i workshoppen, da såvel emnet som selve processen interesserer mig. Jeg har arbejdet meget med forretningsforståelse som HR-konsulent og har erfaring fra både det offentlige og det private erhvervsliv. Det giver et særligt perspektiv, som jeg kunne bidrage med i workshoppen."

Mette Meirup Gregersen
HR-konsulent, Horten Advokatpartnerselskab og deltager på workshoppen om ny managementuddannelse.

Bliv en mester i management

Har du en nøglerolle i udviklingen af en privat eller offentlig virksomhed? Vil du have en bedre forståelse for forretningen og lære at indarbejde forretningsperspektiv og markedsorientering i de opgaver, du løser? Så er Djøfs nye managementuddannelse noget for dig.

På uddannelsen lærer du:

- at bruge dine egne kompetencer i forhold til virksomhedens forretningsmæssige mål og strategi
- at styrke din evne til at løse opgaver ud fra en målrettet og helhedsorienteret bevidsthed om at skabe værdi for organisationens interessenter
- at kvalificere din professionelle tilgang til arbejdet med økonomisk sans, godt købmandskab, strategisk tænkning og klare mål
- at forholde dig konstruktivt til overordnede forretningsprincipper og forretningsmodeller, konkurrencestrategier og økonomiske styringsværktøjer.

Uddannelsen gennemføres på otte undervisningsdage fordelt over en periode på otte måneder og afsluttes med eksamen. Undervisningen varetages af professor Anders Drejer og ekstern lektor Jakob Blok Grabow.

Læs mere, og tilmeld dig uddannelsen på **djoef.dk/management**

Vind et godt grin

Julen nærmer sig, og Dit Djøf er i gavehumør med en lille konkurrence for medlemmerne.

Vi udlodder 10 eksemplarer af DVD'en 'Djøf med løg(n)' – det anmelderroste onemanshow med Per Helge Sørensen, der gør grin med den moderne djøf-arbejdsplads og bureaukratiet i danske virksomheder og organisationer.

Deltag i lodtrækningen om de 10 DVD'er ved at svare på spørgsmålet:

Hvornår finder Djøfs nytårskur 2015 sted?

Tip: Du kan finde svaret på djoef.dk

Send dit svar på mail til **julekonkurrence@djoef.dk** senest 15. december 2014. Husk at skrive navn og adresse. Vinderne får direkte besked inden jul.

Djøfs nytårskur. Inspirerende oplægsholdere og spændende debatter. Gratis og kun for medlemmer af Djøf.

Djøf holder julelukket

Djøf og Djøf Forlag holder lukket mellem jul og nytår.

Står du med et akut problem, der handler om dine løn- eller ansættelsesforhold, er det muligt at komme i kontakt med Djøf mandag den 29. december og tirsdag den 30. december ved at ringe på tlf. 33 95 99 98 i tidsrummet kl. 9-16.

Du bliver bedt om at lægge en besked med dit navn og telefonnummer, og så ringer vi tilbage til dig.

Telefonnummeret er oprettet specielt til disse dage og kan ikke benyttes efterfølgende.

Kompetenceløft i december

Er din tid til andet end julehygge, gløgg og æbleskiver i december, så kan du deltage i en af Djøfs karriere-workshops. De er som altid gratis for medlemmer af Djøf og vælter derfor ikke julegavebudgettet.

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

Bliv dus med rekrutteringstests
15. december kl. 9-12, København

Brænd igennem til jobsamtalen
16. december kl. 10-15, Aalborg

Jobsøgning i udlandet
16. december kl. 13-14, København

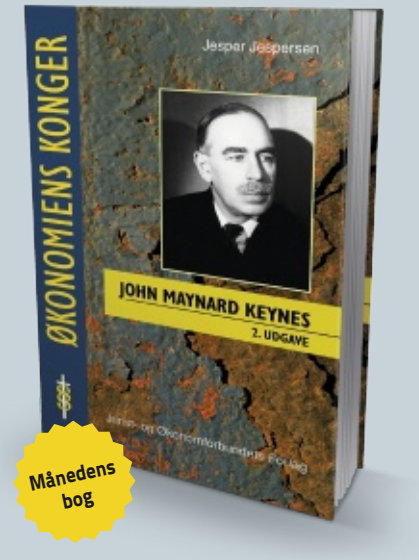
Styr dit valg
17. december kl. 8.30-10, Aarhus

Kompetenceafklaring og personlig branding
18. december kl. 10-15, København

Se mere, og tilmeld dig på **djoef.dk/kurser-og-arrangementer**

djøf forlag

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



John Maynard Keynes

Økonomiens konger

af Jesper Jespersen

Keynes havde svarene på krisen i 1930'erne. Desværre er han for længst gledet ud af de økonomiske lærebøger. Økonomistuderende ved ikke, hvem Keynes var eller rettere, hvem Keynes er; og det uanset, at krisen har gjort ham mere aktuel end nogensinde. Hans teorier kendes simpelthen ikke i finansministerier, centralbanker og regeringskontorer i Berlin, London, Bruxelles og København.

»Makroøkonomisk teori er kunsten at udarbejde en model, som er relevant for forståelsen af den samfundsøkonomi, som vi rent faktisk lever i.«

Keynes, 1937

Kan Keynes' samfundsfilosofi benyttes i dag til at formulere en ny økonomisk politik, der kan rette op på efterkrigstidens dybeste krise mht. arbejdsløshed, fordeling og miljøbelastning?
Denne bog giver noget af baggrunden for og udviklingen af Keynes' banebrydende, men også kontroversielle, teorier og bringer dem op til en helt aktuel diskussion af bl.a. bæredygtig udvikling, europæisk krise og offentlige budgetunderskud.

2. udgave 2014
191 sider, hæftet
Normalpris kr. 250,-

Særpris i december
kr. 150,-

Tvivl · Magt · Æstetik

Samtaler, refleksion og fortællinger om ledelse

af Sejr Meldgaard

I forhold til ledelse er det sjældent at bringe gloserne tvivl, magt og æstetik i spil – og da slet ikke sammen. Det er på det nærmeste upassende, for hvem har som leder lyst til at tydeliggøre, at vedkommende er i tvivl, men samtidig holder af magten og trives med æstetiseringen af lederskabet?

Denne bog giver inspiration til arbejdet med ledelse og forandring gennem samtaler, refleksioner og fortællinger. Titlen rummer samtaler med en række ledere fra den offentlige og private sektor om ledelse, udvikling og (organisations)forandring, sanseprægede sære fortællinger og eventyr om ledelse og forandring og mangel på samme.

Formålet med Tvivl ▪ Magt ▪ Æstetik er bl.a.:

- At skabe indsigt i hvordan en række ledere arbejder med ledelse og forandring i praksis – herunder samspillet mellem rolle, person og jobkrav
- At sætte fokus på magt og afmagt – herunder den formelle og uformelle ledelse
- At åbne for og gøre tvivlen til en følgesvend, som kan gøres produktiv i forhold til ledelse og samarbejde

1. udgave 2014
396 sider, hæftet
Kr. 465,-

Medlemspris **kr. 372,-**

Tilmeld dig forlagets nyhedsmail på **djoef-forlag.dk** | Bliv en del af forlagets netværk på **LinkedIn**

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

1. udgave 2014
323 sider, hæftet
Kr. 380,-

Medlemspris **kr. 304,-**

Arbejdsmarkedsregulering

Henning Jørgensen (red.)

Arbejdsmarkedsregulering er den første bog, der indeholder samlede fremstillinger af det danske arbejdsmarkeds måde at blive reguleret på – både historiske og aktuelt – og beskriver hvordan og hvorfor regulering og magt hænger sammen. Bogen beskæftiger sig bl.a. med Den danske model og den særlige måde at regulere arbejdsmarkedet på ved hjælp af arbejdsmarkedets parter og staten, samt beskrivelse og analyse af de væsentligste aktører og deres strategier, samspil og mulige sendrægtighed eller forandringsiver.

1. udgave 2014
400 sider
Kr. 450,-

Medlemspris **kr. 360,-**

Modernising Public Procurement: The New Directive

Francois Lichére, Roberto Caranta & Steen Treumer (red.)

The recently approved Public Procurement Directive 2014/24/EU has brought a major overhaul to EU law and made significant changes to the obligations of contracting authorities in the Member States. This book focuses on the essence of these changes, starting with the definition of a public procurement contract to end with changes to concluded contracts. The different contributions provide an in-depth analysis of most of the new provisions in Directive 2014/24/EU and are valuable to academics and practitioners, especially considering that some of the new provisions may have immediate effects.

1. udgave 2014
547 sider, hæftet
Kr. 495,-

Medlemspris **kr. 396,-**

Laboratorier til bæredygtig samfunds- og lederskabelse

Når lederkompetencer samskabes af mennesker

Preben Melander (red.)

Vi har svært ved at forny samfundets ledelse og styring samtidigt med at mangfoldigheden, uklarheden og kompleksiteten øges. Vi aner ikke, hvor vi som samfund og folk er på vej hen i dette hav af dilemmaer, ondartede problemer og modstridende stemmer. Dette univers kan bedst betegnes som "Det umuliges mulighed". Bogen giver et indblik i baggrunden for at anvende laboratorier og eksperimentarier i praksis og viser gennem konkrete eksempler, hvordan vi med succes kan opnå samfunds- og lederskabelse gennem kreative samspil, ofte på kanten af den kendte konventionelle praksis.

1. udgave 2014
166 sider, hæftet
Kr. 225,-

Medlemspris **kr. 180,-**

Blød landing

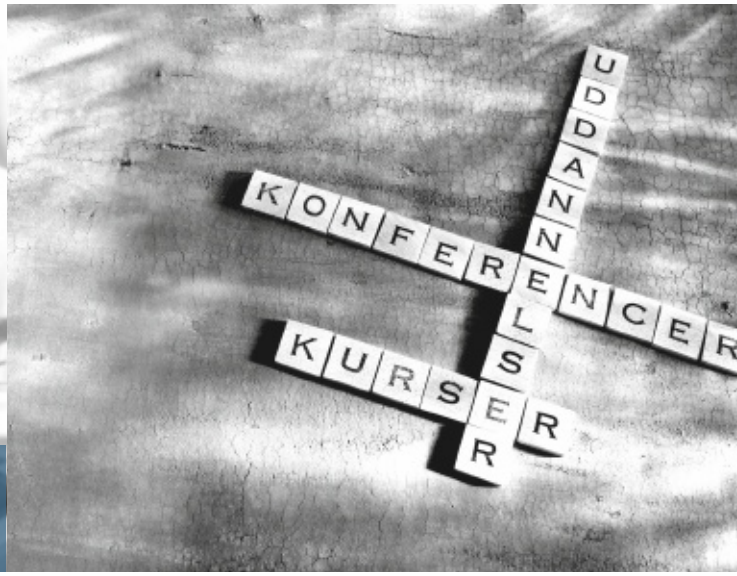
En familieguide til succesfuld udstationering

af Mette Hald & Camilla Thorgaard

Denne letlæste og underholdende bog giver et billede af, hvad udstationerede familier kan forvente, blive udfordret på og hvad der skal til for at trives i livet ude. Bogen bygger på viden om familieliv, kulturmøder, samt erfaringer fra egne udstationeringer – men ikke mindst på en lang række interviews med både voksne og børn, der har prøvet kræfter med livet i forskellige lande. Den giver dermed en grundig og levende beskrivelse af situationen for børn, teenagere, den medfølgende og den udsendte.

Djøf Forlag ▪ Gothersgade 137 ▪ 1123 København K
+45 39 13 55 00 ▪ forlag@djoef.dk ▪ www.djoef-forlag.dk

Jurist- og Økonomforbundets Forlag
Handelshøjskolens Forlag
nyt juridisk forlag



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"

Den nye offentlighedslov – status og dilemmaer

Mød eksperterne, og tag del i deres erfaringer med den nye offentlighedslov. Få status, lyt, og diskutér med dem, der repræsenterer lovens fortid, nutid og fremtid.

Statsadvokat Mohammad Ahsan, der er blandt arkitekterne bag loven, kontorchef i Justitsministeriet Carsten Madsen og ombudsmand Jørgen Steen Sørensen tager dig med rundt i de spørgsmål og dilemmaer, den nye lov har rejst.

Tid og sted: 2. marts 2015, København

Leder uden ledelsesansvar

Ledelse er et grundvilkår for mange højtuddannede, selvom man ikke har formel titel af leder. Dette kursus gør dig i stand til at gribe omstændighederne og håndtere kompleksitet i hverdagen. Du lærer at tage lederskabet og handle aktivt, så du agerer og leder i situationen i stedet for at reagere på skiftende forventninger fra omgivelserne.

Tid og sted: opstart 22. januar 2015, København

Effektiv ledelse af projekter

Energien i projekter kan undertiden gå i stå, hvor projektlederens metoder og værktøjer ikke slår til. Deltag i dette intensive og individuelt rettede kursus, hvor du som projekt- og procesleder opnår ny viden om og indsigt i mennesker i relationer. Du får sparring om netop dine udfordringer med at skabe motivation og fremdrift.

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

Proaktivt projektejerskab

Forventninger og krav til projektejeren er store. Projektejeren skal motivere, følge op på resultater og sikre fremdrift. Men med mange andre roller bliver projektejere desværre ofte 'flaskehalse'. Få ny viden om og inspiration til bl.a. ledelse af proaktive forandringsprocesser, strategisk projektledelse og seriøs involvering af styregrupper.

Tid og sted: 28. januar 2015, København

Lederskab i en digital verden

Er du den visionære leder, der vil være i front med at anvende digitale medier strategisk og operationelt i hverdagen? På to dage opnår du viden om og færdigheder i, hvordan medier anvendes i strategisk planlægning, og hvordan du kan navigere på tværs af netværk. Du får et ledelsesredskab, der styrker samarbejde, læring og håndtering af viden.

Tid og sted: 2.-3. februar 2015, København

Fra megatrends og scenarier – til strategi til strategi og implementering

Suspendér dine vante analysestrategier og -metoder, og lær kreative og enkle metoder til at forudse en usikker og kompleks fremtid. Med megatrends som ramme lærer du at anvende scenarieplanlægning som metode, at vurdere og balancere usikkerhed i en strategiproces og identificere trends og tendenser, som kan påvirke strategiimplementering.

Tid og sted: 2 dage – 2. og 23. februar 2015

djøf

Jobunivers.dk

find dit nye job her

Gorrissen Federspiel 3

Herning Kommune 5

Lemvig Kommune 9

... se flere jobs på jobunivers.dk

Veteraner søges

Hver dag tvinges danskere ud i urimelige situationer i forhold til deres udlejer, arbejdsgiver, Skat, forsikringsselskabet 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 §

djøf

Bliv skarpere på dit lønniveau

Tjek dit lønniveau med Djøfs lønværktøj på djoef.dk/loen.

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

djoef.dk/loen

Erfaren jurist til Fast Ejendom

Vores specialegruppe inden for Fast Ejendom har forrygende travlt og er involveret i mange spændende sager. Til vores kontor i København søger vi derfor en erfaren advokatfuldmægtig eller advokater med 1 – 2 års erfaring. Du vil særligt komme til at arbejde med projektudviklingsejendomme, herunder opførelse af nye byggerier og bydele. Har du hang til større sagskomplekser, der involverer transaktioner, planret, entrepriseret og lejeret, så se nærmere på vores stillingsopslag.

www.gorrissenfederspiel.com/karriere

Gorrissen Federspiel

Illustration: Vores nye kontordomicil i København, placeret lige overfor Tivoli. Domicilet er under opførelse og står klar til indflytning i efteråret 2016. Arkitekt: Lene Tranberg

LEJRE
KOMMUNE

Afdelingsleder til drift og strategisk anvendelse af 170.000 m2

Lejre Kommune søger en engageret og udviklingsorienteret leder til en nyoprettet stilling som leder af afdelingen Ejendomme. Afdelingen har til opgave at sikre en effektiv drift og strategisk anvendelse af kommunens ejendomme. Driftsopgaverne er organiseret i Center for Ejendomme & Trafik. I forhold til de strategiske projekter refererer afdelingslederen direkte til kommunens direktion.

Som afdelingsleder skal du stå i spidsen for arbejdet med at bevare bygningsmassens værdi og sikre en forbedret udnyttelse af arealerne. Målet er, at alle afdelingens kunder oplever, at der skabes merværdi. Og samtidig er det visionen, at reducere såvel energiforbrug som CO2-udslip fra kommunens ejendomme gennem en aktiv og målrettet indsats.

Du skal have erfaring med projektledelse, have gode forudsætninger for personaleledelse, kunne arbejde strategisk og have kendskab til ejendomsområdet enten fra den offentlige eller private sektor. Du er god til at kommunikere og motivere, kan skabe netværk – og har let ved at samarbejde med forskellige interessegrupper.

Uddybende jobprofil kan hentes på www.genitor.dk/stillinger/. Ring evt. til Centerchef Henrik Bech Hjortbøl, tlf. 40430074 eller partner Tina Overgaard, Genitor ApS, tlf. 3141 0582. Du kan søge stillingen på www.genitor.dk/stillinger/. Ansøgningsfristen er den 6. januar 2015 kl. 10.00. Der afholdes samtaler den 16. og 23. januar 2015.

GENITOR
indsigt | handling | samspil

Så er du måske vores nye afdelingsleder.
Du skal blandt andet varetage trafiksikkerheds- og fremkommelighedsprojekter samt en række myndighedsopgaver efter vejloven, færdselsloven og naturbeskyttelsesloven. Du vil få ansvaret for at løse opgaven gennem en stærk ledelsesindsats, via et aktivt samarbejde med interne og eksterne partnere og med sans for nyskabende løsninger.

Se mere på www.vejdirektoratet.dk
Ansøgningsfrist **mandag den 8. december 2014.**

vejdirektoratet.dk

Vejdirektoratet

Lyngby-Taarbæk Kommune søger:

Specialkonsulent
til styring af effektiviseringsindsatsen.

Økonomikonsulent
til projektledelse af økonomistyringsprojekter.

Brænder du for at arbejde med effektivisering eller økonomistyring? Har du erfaring med projektledelse og har du gode analytiske kompetencer?

Så er en af stillingerne måske noget for dig.

Ansøgningsfrist den 15. december kl. 10.

Du kan læse stillingsopslagene og søge jobbet på www.ltk.dk/ledige-stillinger.

Herning Kommune

JYLLAND ER NÆSTEN FOR LILLE TIL HERNING...

TO CENTERCHEFER TIL EN AF DANMARKS STORE OG MARKANTE KOMMUNER

Herning Kommune adskiller sig på rigtigt mange måder fra andre kommuner i Danmark. Der er noget handlekraft og en selvforståelse, hvor de små sko bare ikke helt passer – og man har noget at have det i.

Det kan godt være, at Herning ligger midt i Jylland, hvis man kigger på et kort. Men kigger man på resultaterne og evnen til at skabe opmærksomhed, om de stærke udviklinger, der sker i området der ellers ikke får noget forærende, så er Herning i en markant spiller midt i det samlede danske kommunale landskab.

Som centerchef mærker du det på mange måder. Der er en enorm politisk vilje til handling – men også en forventning om, at de store politiske dagsordener understøttes af initiativ og udsyn. Udsyn til de udviklinger der kan inspirere i Danmark og i Verden omkring os. På den måde er vilkårene for centercheferne for Natur, Miljø og Byggeri og for Børn og Læring de samme.

Der er derudover nogle helt specifikke forventninger til de to centerchefer og nogle helt særlige beskrivelser af de spændende udfordringer, de vil møde hver især. Det kan du læse mere om i de job- og personprofiler der er udarbejdet for stillingerne.

Fælles for begge stillinger er, at du har evnen til at lade dig inspirere, at medskabe visioner, at kommunikere dem stærkt og at du er et ledelsesmæssigt talent, man kan få øje på. Alt sammen forudsat, at du har et ordentligt og grundfæstet menneskesyn, hvor det at arbejde i et politisk styret system opfattes som et privilegium. Her går vi ikke på kompromis.

Ansættelse sker på overenskomstmæssige vilkår i henhold til Aftale om aflønning af chefer. Lønnen udgør ca. 660.000-680.000 kr. + pension. Samlet lønindplacering – herunder evt. kvalifikationstillæg – forhandles i henhold til bestemmelserne om lokal løndannelse.

- **Yderligere oplysninger**
  kan fås hos Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller hos direktørerne Eva Kanstrup 9628 8003 og Henrik Beyer 9628 6000. Læs i øvrigt mere i den uddybende job- og personprofil på www.lundgaard-konsulenterne.dk og på www.herning.dk
- **Ansøgning**
  Ansøgningen sendes via stillingsmodulet på www.lundgaard-konsulenterne.dk så den er modtaget senest den 6. januar 2014 kl. 8.00.

www.lundgaard-konsulenterne.dk

HAR DU LYST TIL AT ARBEJDE MED FINANSIERING OG SAMFUNDSØKONOMISKE ANALYSER PÅ INTERNATIONALE PROJEKTER?

Vi søger en økonom med lyst til projektledelse.

CHALLENGE YOUR KNOWLEDGE.
Se mere på www.cowi.dk

Til at etablere og drive et færgesekretariat søges:

Chefkonsulent

Kommunal færgedrift i samarbejde

Staten og KL har aftalt at oprette et fælles færgesekretariat for 18 kommuner med færger til småøer. Færgesekretariatets formål er at fremme et løbende kommunalt samarbejde om drift på færgeområdet.

Læs mere om stillingen på mercuriurval.dk
(referencenummer: DK-139-53375), hvor du også kan søge stillingen.
Ansøgningsfristen udløber den 5. januar 2015, kl. 10.00.

Mercuri Urval

Skatteankestyrelsen

Skatteankestyrelsen søger erfarne sagsbehandlere i København

Vi vil være landets bedste klagemyndighed – vil du være med?
Skatteankestyrelsen søger erfarne sagsbehandlere til vores kontor, der bl.a. behandler sager inden for det moms- og afgiftsretlige område. Kontoret yder tillige generel juridisk bistand til Styrelsen og behandler forvaltningsretlige problemstillinger, herunder særligt vedrørende aktindsigt, tavshedspligt og andre generelle forvaltningsretlige udfordringer.

Som sagsbehandler har du ansvaret for dine sager, til de er afgjort i 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 sparrer med hinanden omkring komplekse problemstillinger.

Læs det fulde stillingsopslag på www.skatteankestyrelsen.dk.

Skatteankestyrelsen er sekretariat for Landsskatteretten og skatte-, vurderings- og motorankenævn. Samtlige administrative klager i sager om skat, moms, told, afgifter, vurdering af fast ejendom og en række andre sagstyper på skatteområdet bliver forberedt i Skatteankestyrelsen. Vi er 225 medarbejdere fordelt på 8 sagsbehandlende enheder med hver sit fagområde og to stabsfunktioner med administrative opgaver. Styrelsen har adresser i Haderslev, Silkeborg og København.

STILLINGER

AARHUS KOMMUNE

CENTER FOR MILJØ OG ENERGI

TO JURISTER TIL BYGGERI

Aarhus er Danmarks hurtigst voksende storby og er vækstcenter nummer et målt på vækst i indbyggertal og jobskabelse igennem de seneste 10 år.

Center for Miljø og Energi varetager myndighedsopgaven indenfor byggeri, herunder byggesagsbehandlingen og BBR registreringen. Dette er en central opgave som understøtter hele byens udvikling.

Aarhus har store ambitioner om at udvikle myndighedsbehandlingen på byggeområdet til at blive blandt de bedste i Danmark.

For at styrke kvaliteten af sagsbehandlingen søges nu to jurister.

Juristerne vil indgå i det eksisterende team af jurister, som arbejder med at styrke sagsbehandlingen og servicen.

Vi søger:
Engagerede medarbejdere med et godt humør. Vi lægger vægt på, at vores nye medarbejdere er åbne og nysgerrige, evner at dele deres viden med andre og er interesserede i at bruge en høj juridisk faglighed til at understøtte kommunens og byens udvikling.

Det er vigtigt for os, at du er jurist, fordi du brænder for at finde løsninger.

På grund af Byggeris store kontaktflade, lægger vi vægt på, at du har gode forhandlings- og samarbejdsevner og kan holde mange "bolde i luften". Du er god til at formulere dig både i skrift og tale, og du kan fungere som en god sparringspart i hverdagen for afdelingens øvrige sagsbehandlere.

Vi tilbyder:
Et spændende job med udfordringer i en god, travl og afvekslende hverdag på en arbejdsplads med gode arbejdsforhold og en uformel omgangstone.

Arbejdet i Byggeri foregår i teams, organiseret efter funktionsområder. Arbejdsformen bygger på vidtgående uddelegering af kompetence og ansvar til den enkelte medarbejder. Du vil som nye medarbejder indgå i et team med fem erfarne jurister.

Juristernes opgaver er bl.a. at løse juridiske problemstillinger indenfor bygge- og planlovgivningen, at behandle klagesager og at varetage sager, der forelægges Rådmand og Byråd.

Herudover arbejdes der systematisk med klageforebyggelse og med at styrke Byggeris administrative grundlag. Juristerne er en integreret del af afdelingens arbejde med kvalitetssikring.

Løn- og ansættelsesforhold er i henhold til gældende overenskomst mellem Kommunernes Landsforening og den relevante faglige organisation. Lønnen forhandles i henhold til Ny Løn.

Byggeri er en del af Center for Miljø og Energi, et nyt center i Aarhus Kommunes magistratsafdeling for Teknik og Miljø. I Energi og Miljø er myndighedsafdelingerne samlet. Her arbejder vi med myndighedsbehandling indenfor emnerne byggeri, brand, natur, miljø, affald og varme.

Du kan læse mere om Aarhus Kommune på www.aarhus.dk

Yderligere oplysninger om stillingerne kan fås ved henvendelse til kontorchef Torben Simonsen, tlf. 8940 2524.

Ansøgningsfrist: Mandag den 15. december 2014 kl. 12.00
Ansøg jobbet elektronisk via www.aarhus.dk/job

Ansættelsessamtaler: Finder sted den 17. eller 18. december 2014.
Forventet tiltrædelse er den 1. februar 2015.

VÆR MED
TIL AT GØRE EN FORSKEL

AARHUS.DK

SOCIALDEMOKRATERNE
SØGER ERFAREN POLITISK KONSULENT

Socialdemokraternes Analyse- og Informationsafdeling (AIA) på Christiansborg søger en erfaren politisk konsulent med faglig tyngde, politisk tæft og analytisk kompetence.

Vi tilbyder en hektisk hverdag med udfordrende arbejdsopgaver i et engageret miljø præget af holdånd, og hvor der er kort fra tanke til handling. Du får gode kolleger, et bredt netværk og lærer Christiansborg at kende indefra.

Opgaverne omfatter blandt andet:
- analyser af andre partiers politiske udspil
- udarbejdelse af notater og beredskaber på aktuelle politiske sager
- politisk og faglig betjening af ordførere i den socialdemokratiske gruppeledelse
- løbende kontakt til relevante samarbejdspartnere, ministerier mv.

Vi søger en person, der har en relevant samfundsvidenskabelig uddannelse og nogle års erhvervserfaring fra fx centraladministrationen, interesseorganisationer eller Christiansborg.

Vi lægger desuden vægt på, at du
- kan færdes i et politisk miljø
- er hurtig til at tilegne dig ny (og til tider kompliceret) viden
- er struktureret og kan holde mange bolde i luften
- er robust, initiativrig og tager ansvar
- er dygtig til at formidle
- bidrager til det gode arbejdsmiljø

Ansøgning og yderligere oplysninger
Ansættelsesforholdet er omfattet af overenskomst med Djøf. Løn forhandles efter kvalifikationer og stillingen er uden højeste arbejdstid. Tiltrædelse senest 1. februar 2015.

Ansøgning, CV og eksamenspapirer fremsendes til sansogninger@ft.dk senest **15. december 2014 kl. 12.00**. Spørgsmål kan rettes til presse- og souschef Martin Justesen på martin.justesen@ft.dk eller tlf. 6162 4747. Ansættelsessamtaler afholdes 17.-18. december 2014. Medlemskab af Socialdemokratiet er ikke en betingelse for at opnå ansættelse.

SOCIALDEMOKRATERNE

KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

Jurister
til Forbrugerombudsmandens sekretariat

Trives du i et stærkt fagligt juridisk miljø, hvor du bliver udfordret, og hvor det er sjovt at gå på arbejde? Så vælg en karriere i Forbrugerombudsmandens sekretariat.

Vi søger to fagligt stærke jurister; én med procedureerfaring, som har lyst til at møde i retten i forbindelse med løbende retssager mod erhvervsdrivende, og én med interesse for og erfaring med de formueretlige fag, som primært vil blive tilknyttet sagsbehandling på det finansielle område.

Hvis ovenstående har fanget din interessere, kan det fulde stillingsopslag ses på http://www.kfst.dk/Om-os/Job/Ledige-stillinger.

Ansøgningsfristen er 14. december 2014.

KØBENHAVNS UNIVERSITET

Professorat i Kriminologi

Det Juridiske Fakultet

Det Juridiske Fakultet ved Københavns Universitet opslår et professorat i kriminologi. Til stillingen er knyttet forsknings-, undervisnings- og administrationsforpligtelser inden for fagområdet. Stillingen er ledig til besættelse snarest muligt.

Ansøgningsfristen er den 5. februar 2015. Læs det fulde stillingsopslag på jobportal.ku.dk/videnskabelige-stillinger/. Stillingen skal søges på baggrund af det fulde opslag.

Københavns Universitet er Danmarks ældste universitet, grundlagt 1479, og hører med sine 37.000 studerende og 9.000 ansatte til de største i Norden og de højest rangerende i Europa. Universitetet består af seks fakulteter, som omfatter humaniora, jura, natur- og biovidenskab, samfundsvidenskab, sundhedsvidenskab og teologi.

www.ku.dk

Lemvig Kommune er en udviklingsorienteret og effektiv kommune. Her er mange gode råstoffer og ressourcer, lige som der er ildsjæle og initiativer. På trods af – eller måske netop på grund af – områdets udfordringer rent geografisk og demografisk, er man konstant på udkig efter muligheder for at udvikle nyt – og helst i samspil med borgere, erhvervsliv og organisationer.

Lemvig Kommune

Kommunaldirektør

Lemvig Kommune
er en veldrevet, effektiv og sund kommune. På baggrund af en robust økonomistyring og en markant samarbejdsvilje har Lemvig Kommune opnået imponerende resultater og markerer sig absolut positivt i nationale undersøgelser, hvad enten der er tale om økonomistyring, ledelseskvalitet, sygefravær eller markante byggeprojekter. Der har de senere år været fokus på en konsekvent og nøgtern økonomistyring, der nu resulterer i en udpræget sund og sikker økonomisk platform for udvikling og håndtering af fremtidens udfordringer.

Vilkårene
I de kommende år vil der blive flere borgere uden for arbejdsstyrken, og andelen af børn og unge vil i Lemvig Kommune være lavere end landsgennemsnittet. Udgiftspresset vil øges og indtægtsgrundlaget reduceres på grund af den demografiske udvikling. Kommunalbestyrelsen og administrationen arbejder dedikeret for at fastholde Lemvig Kommunes serviceniveau, og for at skabe øget bosætning og en positiv erhvervsudvikling.

Kommunaldirektøren
Der er store forventninger til Lemvig Kommunes nye kommunaldirektør, der kompetent og nuanceret skal levere saglig, inspirerende og udfordrende rådgivning og sparring til såvel borgmesteren som til den øvrige kommunalbestyrelse.

Den solide økonomi, den nordvestjyske kultur og den stærke sammenhængskraft mellem politikere og administration skal bruges til at omsætte visioner og mål til mening og retning for organisationen og til gavn for Lemvig Kommunes borgere og virksomheder. Lemvig Kommune skal også i fremtiden være at godt sted at bo og arbejde.

Den nye kommunaldirektør forventes at have betydelig og relevant ledelseserfaring og at være en robust, udviklingsorienteret, synlig og samarbejdsorienteret leder. Der ønskes en kommunaldirektør, der brænder for kommunen og for den ledelsesudfordring, det er at være nøgleaktør i at omsætte potentiale og ambitioner til handling.

Kommunaldirektøren ansættes på kontraktvilkår i henhold til "Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer", indgået mellem KL og relevante chefforeninger. Lønnen forhandles med udgangspunkt heri samt i forhold til kvalifikationer. Der er mulighed for ansættelse på åremålsvilkår.

Læs mere om kommunen på www.lemvig.dk. Desuden kan du læse det uddybende notat på mercuriurval.dk.

Du er velkommen til at kontakte direktør Jesper Lund fra Mercuri Urval på telefon 4045 3435 for en fortrolig drøftelse af muligheder og vilkår i stillingen. Du kan også kontakte borgmester Erik Flyvholm på telefon 2166 2502.

Finder du jobbet interessant, kan du uploade ansøgning og CV på www.mercuriurval.dk (referencenummer: **DK-139-53034**).
Ansøgningsfristen udløber den **5. januar 2015, kl. 10.00.**

Board & Executive

Mercuri Urval

Udviklingsorienteret kontorchef

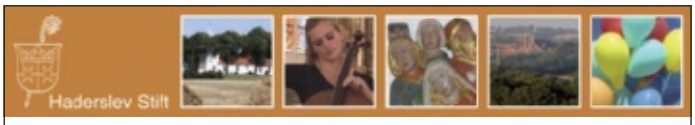
Arbejdstilsynet er den danske myndighed på arbejdsmiljøområdet og medvirker til et sikkert, sundt og udviklende arbejdsmiljø via tilsyn, regulering og information til virksomheder.

Arbejdsmiljøfagligt Center, 6. kontor søger en kontorchef, der skal bidrage til udviklingen på arbejdsmiljøområdet og som kan skabe resultater gennem en motiverende og anerkendende ledelsesstil.

Læs mere og søg online på www.at.dk – se feltet "Om Arbejdstilsynet".

Vi skal modtage din ansøgning senest torsdag den 18. december 2014.

Vi opfordrer alle interesserede ansøgere uanset alder, køn, handicap, religion eller etnisk tilhørsforhold til at søge stillingen.



Akademisk generalist

Haderslev Stift søger en akademisk medarbejder til en nyoprettet deltidsstilling.

Du skal deltage i sekretariatsbetjeningen af stiftets ledelse og udvalg og forestå almindelig sagsbehandling inden for stiftets sagsområder. Du skal være god til at formidle viden, også til ikke-fagfolk, og god til at samarbejde. Du har en akademisk uddannelse, f.eks. cand.jur., cand.scient.adm. eller cand.scient.pol. Du kan være nyuddannet eller have erfaring fra det offentlige.

Løn og ansættelsesvilkår i henhold til overenskomst mellem Finansministeriet og AC.

Gå ind på **www.haderslev.stift.dk** og læs mere om stillingen.

Ansøgningsfrist er den 5. januar 2015.

Haderslev Stift, Ribe Landevej 37, 6100 Haderslev, tlf. 7452 2025

Haderslev Stifts administration er en folkekirkelig regional myndighed, der rådgiver og yder sekretariatsbistand til biskop Marianne Christiansen, stiftsøvrigheden, Haderslev Stiftsråd med flere. Desuden servicerer vi stiftets menighedsråd, provstiudvalg, præster og øvrige kirkeligt ansatte på en lang række områder, fx i personalesager, byggesager og styrelsessager. Det gælder både rådgivning og konkret hjælp.

Offentlighedsloven §12:2 er bare so last year.

Virksomheder har brug for dygtige jurister. Så jurister 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 jurister.

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.

STILLINGER

AARHUS KOMMUNE

AC'ER

-til målstyring, målinger af tilfredshed og effekter, statistik og omverdensanalyse...

Tænder du på overskriften, og har du en uddannelse som cand. scient.pol. cand.oecon. eller lignende? Så læs videre:

Vi søger en analytisk begavet medarbejder til Teknik og Miljø. Stillingen er nyoprettet, og du får derfor rig mulighed for at udvikle opgaveløsningen.

- Målstyring er en del af det Aarhus Kommunes budget- og regnskabssystem. Teknik og Miljø ønsker at revitalisere og udvikle dette område, både i forhold til det politiske udvalg og internt i organisationen.
- Indsatsen i forhold til målinger af tilfredshed og effekter handler både om at systematisere de målinger, der allerede foretages i Teknik og Miljø, og om at varetage konkrete spørgeskemaundersøgelser o.l.
- Indsatsen i forhold til statistik handler primært om overblik og organisering af de righoldige data, der findes i og uden for organisationen.
- Omverdensanalyse kan både dreje sig om metodisk læsning af lovforslag, analyserapporter o.l., samt udførelse af egne analyser.

Herudover vil du deltage i afdelingens øvrige driftsopgaver vedrørende budget, budgetopfølgning og regnskab.

Du skal indgå i mange samarbejdsrelationer, og vil således få en bred kontaktflade i hele organisationen. Det er derfor afgørende, at du er en åben og tillidsvækkende person, og at du kan begå dig "på udebane". Vi forventer også, at du er skrap til både tal og tekst, og at du besidder en stor grad af nysgerrighed. Herudover lægger vi vægt på relevant erfaring.

Stillingen er organisatorisk placeret i Teknik og Miljøs Økonomiafdeling. Afdelingen har hjemme på Bautavej 1, 8210 Aarhus V.

Ansættelsesområdet er Aarhus Kommune, og ansættelsen sker henhold til gældende overenskomst, og efter forhandling med den forhandlingsberettigede organisation. Vi er miljø- og arbejdsmiljøcertificerede, og har flekstids-ordning, med en ugentlig arbejdstid på 37 timer.

Yderligere oplysninger
Stillingen er til tiltrædelse 1. marts 2015.
Hvis du har spørgsmål, er du velkommen til at kontakte økonomichef Michael Johansson, mijo@aarhus.dk, 8940 1550, eller afdelingsleder Hanne Kristensen, hakr@aarhus.dk, 8940 1566

Ansøgning
Send din ansøgning senest den 19. december 2014.
Vi planlægger at afholde samtaler i uge 3, 2015.

Stillinger i Aarhus Kommune søges elektronisk.
Se stillingsopslaget på www.aarhus.dk/job, hvor det også er beskrevet hvordan du ansøger.

VÆR MED
TIL AT GØRE EN FORSKEL

AARHUS.DK

Dommerfuldmægtig - afgørelsen er din!

En stilling som dommerfuldmægtig ved Retten på Bornholm er ledig til besættelse snarest muligt.

Vi tilbyder dig et meget selvstændigt arbejde med stort ansvar fra starten, højt kvalificeret juridisk arbejde inden for alle retsområder samt stor kontaktflade til borgere, virksomheder, myndigheder m.v.

Retten ligger i Rønne og beskæftiger 16 medarbejdere. Retten er pilotret for flere digitale udviklingsprojekter og deltager generelt i udviklingen af Danmarks Domstole. Bornholm har en enestående og særdeles varierende natur, ligesom øen har et rigt forenings- og kulturliv.

Du kan læse hele opslaget samt søge stillingen på **www.domstol.dk**

Ansøgningsfrist er 15. december 2014, kl. 12.

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, der har til opgave at afgive indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.dommerudnaevnelsesraadet.dk

DOMSTOLSSTYRELSEN
DANMARKS DOMSTOLE

www.domstol.dk

Dommerstillinger

Ledige stillinger som **dommer** og **konstitueret dommer** ved landsretterne og byretterne kan ses på **www.domstol.dk**

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, der har til opgave at afgive indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.dommerudnaevnelsesraadet.dk

DOMSTOLSSTYRELSEN
DANMARKS DOMSTOLE

www.domstol.dk

KØBENHAVNS UNIVERSITET

Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet søger fakultetsdirektør

Kan du lede gennem samarbejde i en kompleks vidensorganisation? Vil du være en del af et ambitiøst, innovativt og internationalt miljø i rivende udvikling? Og har du visioner for, hvordan god administration kan støtte forskning, uddannelse og innovation? Så er du måske vores næste fakultetsdirektør.

Vi søger en stærk profil, der kan sætte klar retning og udvikle vores administration og økonomistyring.

Som fakultetsdirektør skal du stå i spidsen for den fortsatte udvikling af SUND som en god arbejdsplads med en serviceorienteret, kompetent og sammenhængende administration. SUND har fokus på et godt arbejdsmiljø og i en tid med forandringer og forventninger til forsat vækst er det vigtigt, at fakultetsdirektøren formår at samarbejde og kommunikere for dermed at sikre bred inddragelse samt klarhed om processer, arbejdsgange og beslutninger. Vi betragter god ledelse og administration som en forudsætning for at nå vores mål.

Ansøgningsfrist 5. januar 2015.

Læs det fulde opslag på www.ku.dk og om Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet på www.sund.ku.dk/om-sund

Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet på Københavns Universitet arbejder på at skabe viden om sundhed og bidrage til en sundere tilværelse for både mennesker og dyr. Fakultetet har ca. 8.000 studerende, 1.500 ph.d.-studerende og ca. 3.200 årsværk fordelt på 13 instituttet og 3 centre. Fakultetet har en omsætning på 2,8 mia. kr.

www.ku.dk

SFI SØGER SKARP ANALYSEMANAGER

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

VI er en forskningsinstitution, der løser mange analyseopgaver for kunder indenfor vores forskningsområder. Vi har derfor brug for en konsulent til en nyoprettet stilling som analysemanager.

DU er en skarp konsulent, der bare kan det der med at skrive tilbud, udarbejde designs og lede analyseprojekter indenfor velfærdsområdet. Og du har lyst til at bruge dine erfaringer og dine evner til at udvikle vores organisation og vores medarbejdere til at blive bedre til netop dét.

JOBBET
Vi tilbyder et alsidigt job, hvor din vigtigste opgave bliver at drive en prioriteret, strategisk proces, der har til formål at professionalisere SFI's kapacitet og beredskab, når det gælder at give tilbud på og gennemføre analyser og evalueringer.

Da det er en nyoprettet stilling får du rig mulighed for at udvikle jobbet i tæt samarbejde med den øverste ledelse. Vi ser dog som udgangspunkt, at følgende dele kan indgå i arbejdet:

- En skærpelse af SFI's profil i markedet over for de vigtigste udbydere af evalueringer og analyseopgaver
- En mere proaktiv linje i forhold til at følge med i udviklingen hos de største kunder blandt ministerier og styrelser, så SFI er på forkant, når nye behov opstår hos potentielle kunder og når nye opgaver udbydes
- Effektivisering af selve tilbudsprocesserne, herunder udvikling af organisationen, redskaber, kompetencer og processer, der styrker tilbudsskrivning og projektledelse

PROFIL
- Du har flere års erfaring fra et fagligt stærkt konsulenthus, som gennemfører analyseopgaver for den offentlige sektor
- Du kan dokumentere evner til at udarbejde gode, vindende tilbud og være kundeorienteret
- Du har stor erfaring med at gennemføre og lede komplekse analyseprojekter inden for de store velfærdsområder og har stærke metodiske kompetencer

Er du interesseret i stillingen som analysemanager? Så skal du læse det fulde stillingsopslag under "Job på SFI" på vores hjemmeside www.sfi.dk.

Ansøgningsfristen er mandag den 5. januar 2015 kl. 12:00

INSTITUT FOR MENNESKE RETTIGHEDER

FAGLIGT STÆRK JURIST

Vi ønsker at styrke Institut for Menneskerettigheders arbejde med at fremme ligebehandling og bekæmpe diskrimination på grund af race eller etnisk oprindelse.

Hvis du er skarp til at analysere dansk lovgivning på især beskæftigelses-, social- og sundhedsområdet samt afgørelser fra myndigheder og domstole, så kan du blive vores nye jurist. Du skal vurdere, hvad Danmarks menneskeretlige forpligtelser består i, og hvordan de indfries samt rådgive borgere i sager om diskrimination.

Læs mere på menneskeret.dk/om-os/ledige stillinger

Ansøgningsfrist 7. januar 2015 kl. 12.00.

Institut for Menneskerettigheder fremmer og beskytter menneskerettigheder og ligebehandling i Danmark, Grønland og internationalt. Vi ønsker at sætte standarder og skabe forandring.

ARBEJDSSKADESTYRELSEN

Kontorchefer
til Arbejdsskadestyrelsen

Arbejdsskadestyrelsen ønsker generelt at styrke faglighed og kvalitet i sagsbehandlingen og opretter derfor et antal stillinger som kontorchef i styrelsen bl.a. til en række nyoprettede kontorer.

Arbejdsskadestyrelsen er en styrelse under Beskæftigelsesministeriet. Du kan læse mere om Arbejdsskadestyrelsen på **www.ask.dk**

Læs mere om stillingerne og søg online på Beskæftigelsesministeriets hjemmeside **www.bm.dk**

Vi skal have din ansøgning senest **onsdag den 10. december 2014 kl. 12.00**.

Vi opfordrer alle interesserede ansøgere uanset alder, køn, handicap, religion eller etnisk tilhørsforhold til at søge stillingen.

djøf

Bliv skarpere på dit lønniveau

Tjek dit lønniveau med Djøfs lønværktøj på djoef.dk/loen.

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

djoef.dk/loen

Halsnæs
Kommune

Natur og Udvikling

Chef – der tænder på brændende platforme
Borgerservice og Beskæftigelse

Byrådet har vedtaget tre brændende platforme som fælles pejlemærker for, hvor kommunen skal bevæge sig hen de kommende år: Vækst, uddannelse og sundhed.

Beskæftigelsesområdet kommer til at spille en vigtig strategisk rolle i forhold til udviklingen på de to førstnævnte brændende platforme, og Borgerservice er som kommunens ansigt udadtil et tilsvarende vigtigt indsatsområde.

Det er til dette område, at vi søger ny en chef med tiltrædelse den 1. marts 2015. Den nye chef skal sikre styring af området både i forhold til økonomi, mål og indsatsområder. Derudover skal chefen sikre udvikling af strategier, der resulterer i en øget evne til at varetage områdets kerneopgave kompetent og samtidig med en høj produktivitet. Vi forventer, at chefen for Borgerservice og Beskæftigelse har en relevant uddannelsesbaggrund og erfaring med fagområdet.

Læs mere om stillingen og rekrutteringsprocessen i den udarbejdede stillings- og personprofil, som findes på vores hjemmeside. Spørgsmål vedrørende stillingen kontakt kommunaldirektør Anders Mørk Hansen, telefon 51 67 55 55.
Ansøgningsfrist tirsdag den 30. december 2014

Redelighed **Helhed** Mulighed

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

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

To økonomer til Danmarks største offentlige ejendomsvirksomhed

Vil du være med til at udvikle vores økonomistyring og controlling, og til at sikre et højt fagligt niveau i Bygningsstyrelsens økonomienhed? Vi søger to kolleger med stort engagement, stærk faglighed og initiativ.

Vi sikrer høj standard og kvalitet

Du bliver en del af økonomienheden, hvor du sammen med dine 27 kolleger er med til at sikre den høje standard og kvalitet af vores interne økonomistyring, controlling og regnskabsaflæggelse. Vi leverer styringsrelevante opfølgninger og analyser af høj kvalitet til direktionen såvel som ministeriet.

For den ene stilling vil nogle af dine vigtigste opgaver blive i relation til økonomistyring og controlling på styrelsens byggeprojekter samt mere tværgående opgaver i enheden. For den anden stilling er fokus på beregningsopgaver og scenarieberegninger i relation til en mulig reform af statens huslejeordning.

Din arbejdsdag vil indebære samarbejde med dine nærmeste kolleger i Økonomi og styrelsens øvrige medarbejdere for at sikre høj kvalitet og effektivitet i de økonomiske processer. Vi har i det daglige en uformel omgangstone og lægger stor vægt på et godt arbejdsmiljø, selv om vi til tider har travlt. Vi forventer, at du i det daglige bidrager til det gode arbejdsmiljø, den stærke faglighed og effektive arbejdsgange.

Stærk faglighed og gode samarbejdsevner

Vi forventer, at du:

- klart kan formidle komplekse faglige problemstillinger
- har gode analyseevner og talforståelse
- kan knække et regnskab
- arbejder systematisk
- har fokus på kvalitet og deadlines
- er god til at samarbejde med alle faggrupper.

Det vil også være en fordel, hvis du har erfaring med det statslige budget- og bevillingssystem.

Læs mere om stillingen på BYGST.DK.

Ansøgningsfrist den 5. januar 2015.

BYGNINGSSTYRELSEN

Bygningsstyrelsen forsyner universiteter og statsinstitutioner med fremtidssikrede lokaler til læring, undervisning og kontorbrug. Bygningsstyrelsen er Danmarks største offentlige ejendomsvirksomhed med en bygningsmasse på godt 4 mio. m², fordelt på mere end 1.600 lejemål. Vi har igangværende og planlagte byggeprojekter for ca. 14 mia. kr. og en driftsomsætning på 3 mia. kr.

Esbjerg Kommune

Sekretariatschef til Teknik & Miljø

Vi søger en sekretariatschef til Teknik & Miljø i landets 5. største kommune og Danmarks EnergiMetropol.

Du kommer til en velfungerende organisation med 43 medarbejdere, masser af spændende, varierede og udfordrende opgaver og med god mulighed for indflydelse og indsigt.

Sekretariatschefen har en vigtig rolle såvel internt i Teknik & Miljø i forhold til styring og koordinering samt eksternt i forhold til udviklingen af Esbjerg Kommune.

Stillingen besættes på overenskomstmæssige vilkår med en årsløn på ca. 675.000 kr. Hertil kommer en pensionsordning. Der vil være mulighed for åremålsansættelse med mulighed for forlængelse. Løn- og ansættelsesvilkår forhandles.

Information om stillingen kan fås hos direktør Hans Kjær, tlf. 7616 1300 eller chefkonsulent Hans Chr. Vestergaard, tlf. 7022 0272/2275 6772.

Ansøgning fremsendes elektronisk til Esbjerg Kommune. Læs nærmere herom i job- og personprofilen.

Job- og personprofil kan sammen med andet relevant materiale ses på www.esbjergkommune.dk, under ledige stillinger eller på www.hcvestergaard.dk

Ansøgningsfrist: 22. december 2014

Esbjerg Kommune har vedtaget Vision 2020 og Vækststrategi 2020. Det betyder, at der i Esbjerg Kommune de kommende 6 år skal ske en kraftig udvikling, hvor bl.a. antallet af indbyggere hæves til 120.000 og antallet af studerende vokser fra de nuværende 6.200 til 10.000. Teknik & Miljø har en vigtig rolle i denne udvikling.

H.C. Vestergaard

Se alle annoncer på **www.esbjergkommune.dk/annoncer**
Oplev Esbjerg **på www.energimetropol.dk**

EnergiMetropol

DJØF 5.12.2014

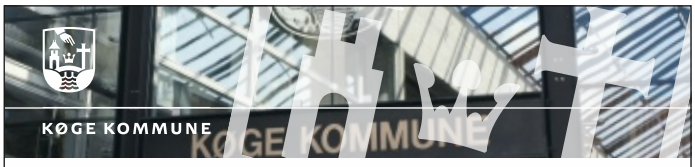
Bliv den leder, du selv ser op til.

Virksomheder har brug for dygtige ledere. Så ledere 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 ledere.

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.

djøf



Chef for Borgerservice

til kommune med fart på udviklingen

Er du stærk på samarbejde, ledelse og kommunikation? Kan du sætte retning - også når det brænder på? Har du lyst til at lede 30 fagligt dygtige medarbejdere? Og kan du understøtte det gode samarbejde og skabe bæredygtige resultater - samtidig?

Så er du måske Køge Kommunes nye chef for Borgerservice.

Ansøgningsfrist: den 12. december 2014, kl. 10.

Læs hele stillingsopslaget inklusiv job- og kompetenceprofilen og søg online via www.koege.dk/job

midt regionmidtjylland

Projektleder til Metodecentret

Aarhus N

Kan du lede afprøvninger af nye metoder på socialområdet?

I Metodecentret bidrager vi til udvikling, afprøvning og implementering af nye indsatser og behandlingsmetoder, som kan forbedre kvaliteten og ressourceudnyttelsen på det specialiserede socialområde.

Vi søger en dygtig og erfaren projektleder, der effektivt kan lede nogle af vores centrale projekter og kan tage ansvar i udviklingen af nye. Læs hele jobopslaget på www.metodecentret.dk.

et arbejde med hjerne og hjerte

midtjob.dk

HORSENS HF & VUC

Horsens HF & VUC bidrager til, at alle unge og voksne får mulighed for at uddanne sig og udvikle deres potentialer til gavn for individet og samfundet.

Vicerektor

Passioneret pædagogisk profil med lyst til udvikling og ledelse

Horsens HF & VUC søger en ambitiøs vicerektor, der brænder for ledelse samt pædagogisk og organisatorisk udvikling. Du tilbydes en spændende og alsidig stilling i en velfungerende organisation, hvor der arbejdes mod, at unge og voksne kan udfolde deres potentialer i et udfordrende og attraktivt uddannelsesmiljø.

Læs mere om skolen og ansættelsesprocessen i det uddybende notat på www.horsenshfogvuc.dk eller www.mercuriurval.com

For en fortrolig drøftelse af mulighederne i stillingen kan konsulent Jesper Lund fra Mercuri Urval kontaktes på telefon 4045 3435.

Finder du jobbet interessant, kan du uploade ansøgning og CV på www.mercuriurval.dk (referencenummer: DK-139-53424).
Ansøgningsfristen udløber den 5. januar 2015, kl. 10.00.

Mercuri Urval

HORSENS KOMMUNE

Jobs

DYNAMIK OPLEVELSER KVALITET

Økonomisk konsulent

Økonomi- og Administrationsafdelingen i Uddannelse og Arbejdsmarked søger en faglig dygtig økonomisk konsulent til opgaver vedrørende økonomi og resultatbaseret styring på dagtilbudsområdet og folkeskoleområdet med fokus på at understøtte og betjene direktionen og de decentrale enheder.

Ansøgningsfrist er den 6. januar 2015.

Læs den komplette jobbeskrivelse på www.horsens.dk/job, hvor det også er beskrevet, hvordan du sender din ansøgning.

Horsens Kommune
Rådhustorvet 4
8700 Horsens
Telefon: 76 29 29 29
www.horsens.dk

FREDERICIA KOMMUNE

Strategisk sundhedskonsulent til Sundhedssekretariatet

Er du fagligt opdateret om udvikling på sundhedsområdet, og brænder du for at arbejde med sundhed på det strategiske niveau?

Fredericia Kommune søger en konsulent til kommunens nye sundhedsstab, hvor du vil referere direkte til sundhedschefen og sidde forankret i Sundhedssekretariatet.

Sundhedssekretariatets primære opgaver
Som strategiske sundhedskonsulenter i sekretariatet arbejder vi primært på det strategiske, planlæggende niveau. Du skal derfor være skarp til at analysere, beskrive og planlægge indsatser, samt at følge op, arbejde med processer og med sagsbehandling til forskellige fora herunder politiske udvalg og samarbejdsudvalg med de praktiserende læger.
Herudover er vi også projektledere på en række forskellige projekter.

Vi tilbyder dig
- Et udviklende og innovativt miljø, hvor vi arbejder systematisk og professionelt
- Et tværfagligt og engageret miljø
- En tillidsfuld og ligeværdig arbejdsplads

Læs det fulde stillingsopslag og søg stillingen online via **www.fredericia.dk**

Ansøgningsfrist 17. december 2014.

Husk, at du også selv er et projekt.

Leder uden ledelsesansvar

Skab forandring og resultater - også uden chefkontor.

Djøfs projektleder-uddannelse

Tag en ambitiøs projektleder-uddannelse med eksaminering.

Proceskonsulent-uddannelsen

Bliv driveren af succesfulde forandringer.

Virksomheder har brug for dygtige projektledere.
Så projektledere 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 projektledere.

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.

djøf

JUSTITSMINISTERIET

Justitsministeriet søger departementschef

Justitsministeriet står til rådighed for den demokratiske proces i alle dens faser, så det sikres, at ministeren, regeringen og Folketinget på rets- og udlændingeområdet har et præcist og overskueligt beslutningsgrundlag og et overblik over den politiske handlefrihed i forhold til de retlige grænser og konsekvenserne af forskellige beslutninger. Det gælder også, når ministeriet yder bistand og rådgivning til andre ministerier. Justitsministeriet skal gennem igangsættelse af udvalgs-, udrednings- og lovforberedende arbejde skabe grundlaget for, at justitsministeren på sine lovområder er med til at præge udviklingen såvel nationalt som internationalt.

Justitsministeriet er et stort ministerområde med ansvar for omkring 22.000 ansatte (årsværk) og et samlet finanslovsbudget på ca. 19 mia. kr. årligt. Justitsministeriets koncern består ud over departementet blandt andet af politiet og anklagemyndigheden, Kriminalforsorgen, Udlændingestyrelsen, Civilstyrelsen og Datatilsynet. Herudover hører domstolene også under Justitsministeriets område.

Den kommende departementschef
Justitsministeriets departementschef står som øverste embedsmand i ministeriet i spidsen for hele ministeriets område og for at sikre, at ministeriet varetager sine mangeartede opgaver inden for gældende ret og inden for principperne om sandhedspligt, faglighed og partipolitisk neutralitet.

Departementschefen er ministerens nærmeste faglige rådgiver og skal sammen med ministeren sikre en effektiv og velfungerende rets- og udlændingesektor og være en aktiv medspiller i regeringen og i forhold til Folketinget og andre samarbejdspartnere.

Departementschefen i Justitsministeriet forudsættes at have betydelige juridiske kompetencer, erfaring med politiske processer, omfattende ledelses- og styringserfaring, organisatorisk overblik og økonomiforståelse, viden om Justitsministeriets ansvarsområde og gerne erfaring fra andre sektorer og internationalt samarbejde. Den kommende departementschef skal herudover have politisk forståelse, personlig og professionel integritet, gennemslagskraft og gode evner for samarbejde og kommunikation både internt og eksternt.

Løn- og ansættelsesvilkår
Stillingen er klassificeret i lønramme 42+, og ansættelsen sker som tjenestemand. Den årlige løn udgør godt 1,32 mio. kr. inklusiv faste tillæg. Herudover vil der være mulighed for forhandling af et personligt tillæg mv.

Ansættelsesområdet er Justitsministeriet med tilhørende institutioner og samtlige andre ministeriers departementer. Arbejdsstedet er Slotsholmsgade 10, 1216 København K.

Yderligere oplysninger om stillingen kan fås ved henvendelse til HR-chef Rikke Steffensen, tlf. 72 26 84 50 eller til konsulenterne fra Amrop, Anne Mette Dissing-Immerkær og Frank Halborg, tlf. 33 14 01 55.

Ansøgningen
Ansøgningen med CV og eventuelt yderligere materiale sendes til Amrop, Christians Brygge 24, 1559 København V senest mandag d. 12. januar 2015 kl. 12.00. Kuverten mærkes "DC". Elektronisk fremsendt ansøgning kan sendes på mail ansogningdc@amrop.dk. Ansøgeren skal angive, til hvilken mailadresse korrespondance ønskes tilsendt.

Ansøgningen stiles til Dronningen.

I ansættelsesprocessen samarbejdes med et eksternt konsulentfirma. Kandidaterne skal derfor forvente at gennemgå test og interview med konsulenter.

Alle interesserede uanset personlig baggrund opfordres til at søge.

Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

HVEM SKAL betale *afgiften?*

VI SØGER DE BEDSTE ADVOKATER, DER IKKE DØMMER PÅ FORHÅND, MEN SIKRER AT SAGER AFGØRES PÅ JURA

Ofte har de sager vi fører en principiel betydning, hvor afgørelsen kan få store samfundsmæssige konsekvenser. I en sag om import af luksusbiler, skulle det afgøres, hvem der hæfter for manglende betaling af afgift. Kammeradvokatens opgave med at sikre en sags rette juridiske udfald, kræver advokater gjort af et særligt stof.

Vi er en privat virksomhed, der arbejder professionelt og målrettet på at være den bedste advokat for staten. Vores primære rolle vil altid være at understøtte, at lov og ret overholdes.

Vi dækker stort set alle juridiske fagområder, og du vil blive tilknyttet én af vores faggrupper: Skatter og afgifter, Insolvens, Kontrakter og udbud, Offentlig ret og Proces.

Vi løfter et stort ansvar, og vi løfter i flok.

Vi tilbyder vores medarbejdere et internt talentprogram, der indeholder udviklingsmuligheder inden for faglige, ledelsesmæssige, forretningsmæssige og personlige kompetencer.

Vi arbejder målrettet for fortsat at være en attraktiv arbejdsplads og samarbejdspartner – nu og i fremtiden.

Scan koden og læs mere om advokat Sune Riisgaard, der arbejder med skatter og afgifter.

www.kammeradvokaten.dk
Løft blikket™