djøfbladet
Magasinet for medlemmer af Djøf
Nr. 12 | 14. august 2015

FRA SNAK TIL HANDLING

Tidligere SAP-direktør ***Jim Hagemann Snabe*** skal give World Economic Forum handlekraft

SAMFUND

RESOCIALISERING I FÆNGSLER DUMPER

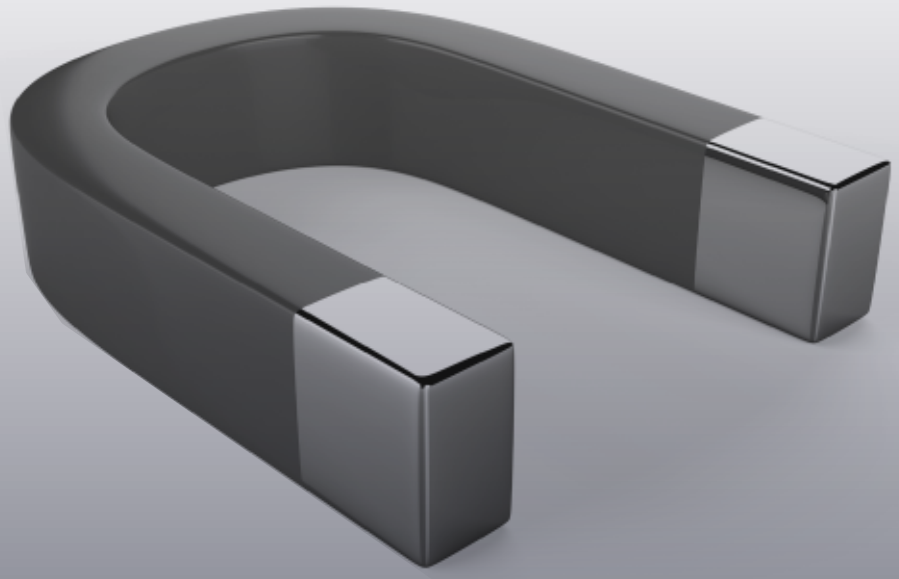
POLITIK & ØKONOMI

ØKONOMER SKAL HAVE MODSPIL

STATSKUNDSKAB

LUFT UD I MAGTENS RUGEKASSE

BECH-BRUUN



Talenter søges

Vil du lære af nogle af Danmarks dygtigste og mest erfarne advokater? Så er du måske en af de nye advokatfuldmægtige, vi søger til Aarhus og København pr. 1. februar 2016.

Du skal kunne tænke strategisk og forretningsorienteret, være robust og have gode samarbejdsevner og stort personligt drive. I Bech-Bruun arbejder vi med nogle af de største sager i ind- og udland. Vi har en flad struktur og en uhøjtidelig omgangstone. Og stort fokus på faglig og personlig udvikling.

Læs mere på
www.bechbruun.com/job

Følg os på
www.facebook.com/bechbruun

KØBENHAVNS UNIVERSITET

UDDANNET FRA KØBENHAVNS UNIVERSITET?
LAD OS MØDES 3. OKTOBER TIL

ALUMNERNES DAG 2015

ISKERNEBORINGER: ISENS HEMMELIGHEDER OM KLIMAET

ÆRESALUMNEUDNÆVNELSE AF BODIL NYBOE ANDERSEN

RUNDVISNINGER PÅ UNIVERSITETET OG REGENSEN

PUTINS RUSLAND OG DEN EUROPÆISKE ORDEN

SØVN ER HJERNEVASK PÅ DEN GODE MÅDE

FREMTIDENS LEDELSE V. STINE BOSSE

KAMPEN OM FØDEVARERNE

STADIG DIT UNIVERSITET alumni.ku.dk/alumnernesdag

Fasthold talenterne

Af ***Henning Thiesen, formand for offentlige chefer***

Kampen om fremtidens talenter er i gang og man skal som arbejdsgiver være vaks ved havelågen for at tiltrække de bedste medarbejdere.

Det handler dog ikke kun om at ansætte talenterne, det handler i lige så høj grad om at fastholde og udvikle dem. Den opgave bliver i stigende grad et væsentligt element i enhver leders hverdag.

Det har man erkendt i staten, hvor det første program for topleder-talenter er godt undervejs. Det er en vigtig indsats, der dog ikke kan stå alene. Både de offentlige arbejdsgivere og vi, der er ansat som offentlige chefer, er nødt til at skabe rammerne for, at alle medarbejdere i videst muligt omfang kan bruge deres talent.

Det er der tvingende gode grunde til.

For det første er der som nævnt kampen om fremtidens arbejdskraft. Det betyder, at alle arbejdspladser – også i den offentlige sektor – skal være attraktive og innovative, hvis de vil gøre sig håb om at tiltrække de dygtigste medarbejdere og ledere.

For det andet står særligt den offentlige sektor over for nogle særdeles komplekse problemstillinger i de kommende år, hvor der skal jongleres med forskydninger i demografien, høje forventninger til serviceniveauet og ændrede rammevilkår.

Det kræver, at der tænkes i nye baner og at der tages et opgør med særligt to former for uønsket kultur, der står i vejen for innovation og talentudviklingen.

> **"Plejer og nulfejl kan tilsammen tage livet af enhver ide, der stikker næsen frem"**

Den ene er en overdreven "plejer"-kultur. Plejer er død, lyder et mundheld. Men det er desværre nok ikke tilfældet alle steder. Dernæst skal nulfejlskulturen også sættes udenfor døren. For plejer og nulfejl kan tilsammen tage livet af enhver ide, der stikker næsen frem.

Men det ved vi jo godt. Så spørgsmålet er, hvordan vi kommer skridtet videre?

I Djøf Offentlige Chefer har vi valgt at sætte politisk fokus på udviklingen af det tværfaglige samarbejde på de offentlige arbejdspladser, så de forskellige faggrupper i højere grad ser og anerkender hinandens styrker. Det giver i sig selv nye perspektiver og løsninger på opgaverne og kan bidrage til at få flere af de mange forskellige talenter til at blomstre op.

Her har vi som djøfere en unik mulighed – og dermed også et ansvar – for at gå forrest, fordi vi ofte arbejder på tværs og har ansvar for tværgående opgaver.

Vi kan hver især gøre meget, som det også fremgår af artiklerne om talent her i bladet.

Jeg vil dog også opfordre alle offentlige arbejdsgivere til at investere i talentprogrammer med et bredere fokus end på blot topledelse. For så vil den offentlige sektor stå stærkt i konkurrencen om fremtidens dygtigste medarbejdere. ■

djøf

Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

39. 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 Per Morten Abrahamsen
Design WAYPoint
Abonnement 1.260 kr. excl. moms
Oplag 80.000
Billedbehandling WAYPoint
Tryk Stibo

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
13/2015	13.08	14.08
14/2015	27.08	28.08
15/2015	10.09	11.09
16/2015	24.09	25.09

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
13/2015	19.08	26.08
14/2015	02.09	09.09
15/2015	16.09	23.09
16/2015	30.09	07.09

ARBEJDSLIV

10
Copenhagen Business School hitter hos de unge
CBS-uddannelser kræver igen i år de højeste snit, og jura er fortsat det studie, som optager flest nye studerende.

12
7.000 mindre om måneden til Djøf-kvinder
En kvindelig djøfer tjener i gennemsnit markant mindre end mændene. Den uforklarlige lønforskel ligger på 7,9 procent.

14
Der skal luftes ud i magtens rugekasse
Statskundskabsstuderende er børn af den diskuterende middelklasse nord for København plus de dygtige piger fra Jylland. Det vil den nye institutbestyrer lave om på.

18
Udvikl dit talent og bliv innovativ
Alle kan lære at blive opfindsomme, og en vej til effektiv udvikling af dit Georg Gearløs-talent er mesterlære og en kreativ virksomhedskultur.

22
Er netværk det nye sort – igen?
For ti år siden var networking det nye buzzword. Mange gik skuffede fra møderne, og trenden gik lidt i sig selv. Nu er en ny netværksbølge på vej, mener Simone Lemming Andersen.

MIN KARRIERE

24
Fra ressourcejagtens udkigspost
I Tanzania har Maria Mwaipopo Fibæk travlt med at holde skik på selskabernes sociale og miljømæssige aftryk.

STUDIELIV

26
Svin ikke chefen til på Facebook
Du skal være loyal over for din arbejdsgiver på Facebook, konkluderer Birgitte Skov Jensen i sit juraspeciale.

PORTRÆTTET

28
Fra snak til handling
Tidligere SAP direktør Jim Hagemann Snabe skal give World Economic Forum handlekraft. Bæredygtighed og god forretning sagtens kan gå hånd i hånd, hvis man udnytter den moderne teknologi, mener han.

POLITIK OG SAMFUND

36
Resocialisering i fængsler dumper
Det er i fængslerne, at de hårde kriminelle bliver endnu hårdere. Omvendt kan jobsøgning og fjernundervisning være med til at bryde en kriminel løbebane. Men resocialiseringen sejler.

FORSKNING OG NY VIDEN

42
Vi økonomer skal modsiges
Topøkonomen Niels Kærgård efterlyser politikere og meningsdannere med et andet samfunds- og menneskesyn end økonomernes.

DE FASTE

04 **Djøf mener**
06 **Kort nyt**
13 **Moderne tider**
40 **Jorden Rundt**
46 **Kommentar**
48 **Bogreol**
51 **Nyt job**
52 **Dit Djøf**
56 **Forlaget**
58 **Efteruddannelsen**

KORT NYT

"Man sidder jo ikke og venter med ideerne til år tre. Specielt ikke i USA, hvor den gennemsnitlige CEO lever i 17 måneder. Hvis du ikke skyder alle dine gode idéer af fra start, så er det ikke sikkert, at du er der i år tre"

Jimmy Maymann, cand.merc. og CEO for Huffington Post, til MediaWatch.

Storby-djøfere tager job under niveau

I København og en række omegnskommuner er næsten hver fjerde akademiker med en samfundsvidenskabelig uddannelse ansat i et job, som de formelt er overkvalificerede til.

Det viser tal fra Danmarks Statistik bragt i KL´s analysebrev, Momentum.

I kommuner uden for hovedstadsområdet er der langt færre akademikere, som arbejder under formelt niveau.

Derfor bør ledige akademikere i højere grad se sig om efter job uden for hovedstaden, lyder det fra både DI og Dansk Erhverv.

"Hvis man ikke vil flytte sig efter jobbene, får vi enten en høj dimittendledighed i hovedstadsområdet eller højtuddannede, der ansættes i stillinger under deres niveau," siger forsknings- og uddannelsespolitisk chef i Dansk Erhverv Mette Fjord Sørensen til Berlingske.

Det bremser væksten, og det skubber andre faggrupper ud af arbejdsmarkedet, siger hun.

Chef for Djøfs Job & Erhverv Gert Nielsen er ikke enig.

"Det er rigtigt, at nogle akademikere måske er overkvalificerede til jobbet i første omgang. Man forstår bare ikke hele virkeligheden ude i virksomhederne, hvis man tror, at det er et problem, at djøfere påtager sig job, der ikke er 100 procent akademiske fra dag ét," siger han.

Det modsatte ville tværtimod være et problem, siger han. **/ebn**

Foto Shutterstock

Børn trækker kvinders løn ned

At blive mor gør dig rigere på kærlighed, men ikke på lønkroner. I starten af karrieren følger mænd og kvinders løn samme opadgående udviklingskurve, men når kvinderne får børn, sakker de bagud – uden at indhente det tabte. Det viser en undersøgelse af løngabet mellem mænd og kvinder i Danmark, som økonomer ved Københavns Universitet og London School of Economics har gennemført.

Selv om forskellen løbende er blevet indsnævret, ligger kvinders løn i snit omkring 20 procent under mænds. Ud fra tal om 1980-2011 har forskerne beregnet, hvor stor en del af den samlede lønforskel der hænger sammen med, at kvinder får børn.

"For 30 år siden kunne omkring halvdelen af løngabet forklares af, at kvinderne får børn. Nu er det 80 procent," siger Jakob Egholt Søgaard, en af forskerne bag studiet. **/mia**

Myter om den perfekte arbejdsplads

Det ultimative er en arbejdsplads, hvor alle er glade, og vi ingen konflikter har – eller er det nu også det? Nej, mener Ron Friedman, ph.d. og forsker i motivation på arbejdspladsen, ifølge chef.se.

I sin nye bog, 'The best place to work', gør Ron Friedman op med nogle af myterne om den perfekte arbejdsplads:

En arbejdsplads med udelukkende glade og positive medarbejdere er ikke nødvendigvis optimalt. For det betyder, at vi er tilbøjelige til at træffe uigennemtænkte beslutninger.

Omvendt kan vrede gøre os mere fokuserede på alvorlige problemer og i højere grad få os til finde en løsning på dem.

Jo færre konflikter jo bedre er heller ikke at stræbe efter. Konflikter – med måde – får os til at tænke dybere og spørge ind. Et arbejdsklima, der er åben for debat, kan også give os mere energi.

En nulfejlskultur er bestemt ikke at foretrække. For først når du har begået fejl og erkendt dem, kan du ændre på ting og gøre dem bedre. **/tsa**

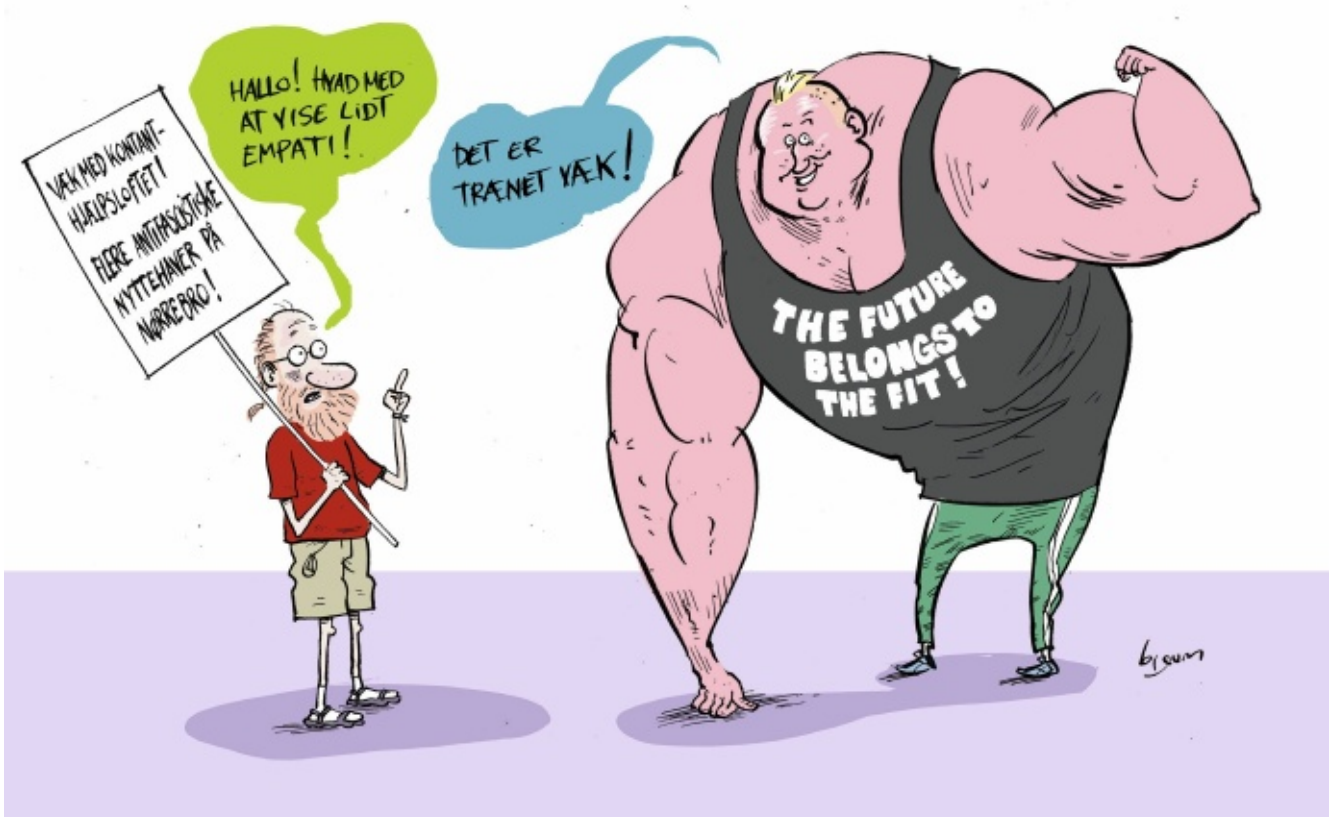
BEDRE BARSELSVILKÅR FOR SELVSTÆNDIGE

Selvstændige kan nu se frem til bedre barselsvilkår. Fra oktober træder Barselsudligning for Selvstændige i kraft. Den nye barselsordning blev vedtaget af Folketinget i 2013 og skal styrke kvinders incitament til at starte egen virksomhed samt fremme ligestillingen mellem selvstændige og lønmodtagere.

Alle selvstændige og honorarmodtagere med B-indkomst, der er registreret som aktivt erhvervsdrivende hos SKAT, skal fra 1. september bidrage til ordningen.

Kompensationen består af forskellen mellem barselsdagpengesatsen og den selvstændiges timeløn – dog med et loft på 164,97 kroner i timen.

Læs mere om ordningen på borger.dk/barselsudligning **/mik**



Styrketræning kan gøre dig højreorienteret.

EN DÅRLIG CHEF GØR DIG STRESSET

Hvis du ikke oplever, du har en god leder, så har du fire gange så stor risiko for at føle dig stresset som dem, der oplever at have en god leder.

Det viser en undersøgelse med svar fra 1.454 beskæftigede djøfere.

"Det kan godt være, de kommer med noget helt andet. Men når vi så dykker ned i, hvorfor de er stressede, dukker relationen til chefen ofte op," siger Lone Rank, der er rådgiver i Djøfs Karriereudvikling.

Det er lige fra chefen med psykopatiske træk, som decideret kan gøre dig syg, til chefen, som du ikke ved, hvor du har, som ikke giver rum til fleksibilitet, som giver uklare meldinger, som ikke forventningsafstemmer, som aldrig anerkender eller aldrig er tilgængelig.

Rigtig megen dårlig ledelse er i realiteten fravær af ledelse – og for meget selvledelse, siger erhvervspsykolog Eva Hertz.

"Djøfere er en indre styret arbejdskraft. I gør jeres arbejde så godt som muligt, fordi I selv er jeres egen hårdeste dommer.

Hvis der mangler god ledelse, som kan fortælle jer, hvornår noget er nok godt, risikerer I at køre jer selv ud over kanten fordi I strækker jer så langt. Vi har brug for god ledelse til at frisætte os."

Micromanagement – for meget ledelse – er også stressende. Men det er ikke det, som djøferne typisk oplever. De oplever det modsatte, påpeger hun. **/ebn**

Foto Thinkstock

OM UNDERSØGELSEN: Djøferne om stress og ledelse

6 PROCENT af dem, der mener, at de har en god leder, beskriver sig som stressede i hverdagen

27 PROCENT af dem, der i lav eller meget lav grad mener, de har en god leder, er stressede

DANSKE STUDERENDE GÅR MEST EFTER LØN

Finske og norske studerende går efter et godt arbejdsmiljø, mens de danske vægter løn og lederkarriere højt.
De danske business-studerende drømmer om en karriere i Lego, mens danske jurastuderendes ønskearbejdsplads er Mærsk.
Når de studerende fra begge uddannelsesretninger skal udpege deres fremtidige ønskearbejdsgiver, er de enige om, at høj løn og fremtidige karrieremuligheder er noget af det, der tæller mest. Business-studerende er især også optagede af, om deres kommende arbejdsgiver giver dem optimale muligheder for en senere lederkarriere.
Det viser den årlige Universum Talent Survey, der er baseret på besvarelser fra 38.519 studerende på videregående uddannelser i Danmark, Sverige, Norge og Finland. **/tsa**

JURASTUDERENDES TOP-5 OVER ØNSKER TIL ET FREMTIDIGT JOB:

- Høj fremtidig løn
- Udfordrende arbejde
- Gode referencer for den fremtidige karriere
- Godt arbejdsmiljø
- Respekt for medarbejderne

BUSINESS-STUDERENDES TOP-5 OVER ØNSKER TIL ET FREMTIDIGT JOB:

- Muligheden for en lederkarriere
- Høj fremtidig løn
- Gode referencer for den fremtidige karriere
- Et kreativt og dynamisk arbejdsmiljø
- Ledere, der vil understøtte min udvikling

Kilde: Universum Talent Survey 2015

Tag på kursus i efteråret

Bliv en bedre underviser

Få solid indsigt i voksenpædagogikkens teoretiske og metodiske fundament på tre dage. Få en række værktøjer, som giver dig mulighed for at forberede, opbygge og gennemføre undervisning, der ligger langt over gennemsnittet

Start 5. oktober 2015 i København
Pris (ekskl. moms)
Medlemmer 11.800 kroner
Andre 13.800 kroner

Journalistisk formidling af fagstof

Bliv en bedre formidler af svært forståeligt stof. På kurset lærer du at give din faglige formidling et løft ved at arbejde bevidst med fx målgrupper, vinkling og kreativt sprog. Kurset varer to dage.

Start 5. oktober 2015 i Aarhus
Start 3. november 2015 i København
Pris (ekskl. moms)
Medlemmer 8.500 kroner
Andre 10.100 kroner

Den professionelle samtale

Bliv bedre til at styre en samtale, skabe mening i en samtale og til at balancere netop styring og mening. Tredageskursus inklusive en personlig samtale.

Start 7. oktober 2015 i København
Pris (ekskl. moms)
Medlemmer 13.300 kroner
Andre 15.300 kroner
Prisen er inklusive bogen 'Befri samtalen – grundbog i professionelle samtaler'.

Statistik for ikke-statistikere

Få en indføring i praktisk og beskrivende statistik, og lær at bruge de mest anvendte statistiske arbejdsredskaber. Kurset varer to dage og veksler mellem oplæg og praktiske øvelser.

Start 8. oktober 2015 i København
Pris (ekskl. moms)
Medlemmer 8.450 kroner
Andre 10.050 kroner
Prisen er inklusive bogen 'Statistik for ikke-statistikere'.

Coaching

Brug fire dage på at styrke dine kompetencer som samtalepartner og lære at lade spørgsmålene gøre arbejdet. Gennem coaching kan du skabe undersøgende samtaler, hvor den coachede får hjælp til at omsætte sine ønsker til handling.

Start 12. oktober 2015 i København
Pris (ekskl. moms)
Medlemmer 15.000 kroner
Andre 17.000 kroner

Den faciliterende projektleder

Projekter lever af god styring og gode processer med de mennesker, der indgår. Det kan du lære på fire kursusdage, hvor du både arbejder med at håndtere projektstyringsværktøjer og at facilitere arbejdsprocesser.

Start 28. oktober 2015
Pris (ekskl. moms)
Medlemmer 15.000 kroner
Andre 17.000 kroner
Prisen er inklusive bogen 'Power i projekter og portefølje'.

Find flere kurser på dm.dk/kurser eller ring på telefon 38 15 66 68

DM (Dansk Magisterforening) er fagforening for 47.000 medlemmer, der er kandidater eller studerende inden for humaniora, naturvidenskab, samfundsfag, sundhedsvidenskab og kommunikation. Vi arbejder for et godt og udviklende arbejdsliv i balance, gode løn- og ansættelsesforhold og nye jobmuligheder for medlemmerne.

Copenhagen Business School hitter hos de unge

10.485 unge står klar til at tage første skridt på en djøf-uddannelse. CBS-uddannelser kræver igen i år de højeste snit, og jura er fortsat det studie, som optager flest nye studerende.

Af ***Tine Santesson*** & ***Mikkel Arre***

International Business på CBS slår igen alle rekorder blandt de samfundsvidenskabelige uddannelser, når det gælder karaktergennemsnit. At blive optaget på kvote 1 kræver i år et snit på 12,3 mod 12,1 sidste år, hvilket et det højeste på samtlige danske videregående uddannelser. Det viser tal fra Den Koordinerede Tilmelding.

CBS indtager også både anden- og tredjepladsen blandt djøf-uddannelser med de højeste adgangskrav. Her er det henholdsvis International Business og Politics og Erhvervsøkonomi og projektledelse, der kræver snit i den meget høje ende.

Det er udelukkende CBS og Københavns Universitet-uddannelser, der ligger på top ti blandt uddannelser med de højeste gennemsnit. Antropologi på Københavns ligger på en fjerdeplads med et snit på 11, og med et karakterkrav på 10,8 indtager Statskundskab en sjetteplads.

På de fleste samfundsvidenskabelige uddannelser med adgangskrav er karakterkravet steget de seneste år. Det kan blandt andet hænge sammen med, at man kan gange sit eksamensgennemsnit med 1,08, hvis man søger optagelse i kvote et, senest to år efter man har afsluttet sin eksamen, hvilket generelt set får karakterniveauet til at stige.

Særligt på jurastudierne har karakterkravet fået et gevaldigt nøk opad. På Københavns Universitet er snittet steget fra 8,3 i 2010 til 9,4 i år og på Aalborg Universitet er det steget fra 7 til 9,1 i løbet af de fem år.

De særligt store stigninger i karaktergennemsnittet på jurastudierne, kan skyldes, at jurastudierne også er meget søgte. Således er Jura på Københavns Universitet det ubestridt mest søgte djøf-studium i landet, og Jura på Aarhus Universitet er det tredjemest søgte. Erhvervsøkonomi på CBS indtager en andenplads.

Her er der ledige pladser

Ifølge Den Koordinerede Tilmelding er 10.485 af de 65.298 optagne studerende kommet ind på et djøf-studium. Det er en anelse mere end sidste år, hvor tallet lå på 10.442. Men selvom der i år er rekordmange, som er kommet ind på en videregående uddannelse, har der ikke siden 1997 været så mange, som *ikke* har fået en plads på en af deres ønskeuddannelser.

For dem, der gerne vil i en samfundsvidenskabelig retning, og som blev skuffet i første omgang, er der stadig muligheder – især uden for København. Der er fx ledige pladser på Økonomi på Syddansk Universitet, og på Aalborg Universitet er der plads til flere på både Erhvervsøkonomi, Økonomi og på Politik og Administration. ■

HØJESTE ADGANGSKRAV
TOP 10

STUDIE	STED	SNIT TIL KVOTE 1	SNIT I 2010
International Business	CBS	12,3	10,8
International Business and Politics	CBS	11,7	10,3
Erhvervsøkonomi, HA (Projektledelse)	CBS	11,3	--
Antropologi	KU	11,0	10,6
International Shipping and Trade	CBS	10,9	--
Statskundskab	KU	10,8	10,7
Business Administration and Sociology	CBS	10,8	8,8
Interkulturel markedskommunikation	CBS	10,2	7,9
Sociologi	KU	10,1	9,8
Samfundsfag	KU	9,9	--

STUDIER MED STØRST OPTAG
TOP 10

STUDIE	STED	ANSØGERE (1. PRIORITET)	ANSØGERE I 2010
Jura	KU	1.334	1.258
Erhvervsøkonomi, HA	CBS	1.104	1.024
Jura	AU	711	604
International Business	CBS	692	453
Erhvervsøkonomi, HA	AU	652	630
Statskundskab	KU	467	491
Samfundsvidenskab	RUC	391	451
Interkulturel markedskommunikation	CBS	361	422
Erhvervsøkonomi, HA (Projektledelse)	CBS	330	--
Økonomi	KU	324	254

Kilde: Den Koordinerede Tilmelding

Hvem vil du være?

Det er døren, du går indad, som former resten af dit liv. Hvis du har hjertet på rette sted og vil ud i verden og ind i juraen, er det ikke nogen dårlig ide at starte her. New York, Mumbai og Berlin ligger på den anden side af porten i Amaliegade, og du er aldrig langt fra partnerne og klienterne, når du arbejder hos os.

Du følger sagerne fra start til slut og hele vejen rundt. Det er op til dig og dit ansvar. Hvis du tør tage det, gør vi det også – og vi glæder os til at høre fra dig!

Vi søger kandidater fra den kommende eksamen.

LASSEN RICARD

www.lassenricard.dk

7.000

mindre om måneden til Djøf-kvinder

En kvindelig djøfer tjener i gennemsnit markant mindre end mændene. Den uforklarlige lønforskel ligger på 7,9 procent.

Af ***Tine Santesson***

Der er en uforklarlig lønforskel på 7,9 procent mellem Djøf-kvinder og Djøf-mænd uden ledelsesansvar. Det viser en ny Djøf-analyse gennemført på baggrund af Djøf Privats lønstatistik for 2014.

Umiddelbart er der stor forskel på, hvad kvindelige og mandlige djøfere tjener. Mænd uden ledelsesansvar har en gennemsnitlig bruttoløn på 53.730 kroner om måneden, mens kvinder må 'nøjes' med 46.455 – altså en forskel på 7.275 kroner. Blandt kvindelige og mandlige direktører er lønforskellen på 18.636, mens forskellen hos øvrige chefer 'kun' er på 6.289 kroner om måneden.

Og når man 'renser' tallene for bl.a. anciennitet, uddannelse og branche, er der altså stadig en uforklarlig lønforskel på 7,9 procent blandt ikke-ledere – en forskel, der faktisk er steget stort set hvert år siden 2008, hvor den lå på 4,8 procent. Stigningen er dog ikke signifikant ifølge Djøfs Analyse og Systemafdeling.

Men Djøfs formand, Lisa Herold Ferbing, er foruroliget over, at lønforskellen er så høj.

"*Jeg* synes, at forskellen er markant. Og jeg synes, det er helt uacceptabelt, at vi i 2015 ser så stor en lønforskel, og at der til og med har været en konstant stigning. Det kommer helt ærligt bag på mig, og det bekymrer mig."

Flere om skylden

Professor Henning Jørgensen, Center for Arbejdsmarkedsforskning på Aalborg Universitet, lægger en del af skylden for uligelønnen over på ledernes skuldre.

"Vi kan jo ikke længere bruge den med, at kvinderne ikke uddanner sig godt nok – i dag er de jo bedre uddannede end mændene. Så det her viser, at der foregår en statistisk dokumenteret diskrimination. Det er stadig mændene, der primært sidder på topposterne, og det er mænd, der sidder tæt på dem. Så der må være en eller anden underjordisk sandhed om, hvilke kvalifikationer der honoreres bedst. Alt andet lige interesserer mænd sig mest for det kvantitative og kvinderne for det kvalitative, så noget tyder på, at der er en tendens til, at det er det kvantitative, der belønnes højst."

Men ifølge Henning Jørgensen er det ikke kun arbejdsgiverne og de enkelte ledere, der bærer hele skylden for uligelønnen blandt djøferne – han langer også ud efter Djøf.

"Djøf har et centralt ansvar for at kæmpe for ligeløn. Men de tager ikke det ansvar. Måske er det for blødt et krav, som de er for fine og ledelsesorienterede til virkelig at arbejde for. Vi skal tilbage til de gamle dyder, og Djøf skal igen se sig som en fagforening frem for en standsforening," siger Henning Jørgensen.

Det kan Lisa Herold Ferbing overhovedet ikke genkende, siger hun.

"Vi har i lang tid haft fokus på ligebehandling – både når det gælder løn, og når det gælder lederposter. Vi har kæmpet og kæmper stadig for øremærket barsel til mændene, og vi gør en masse på det individuelle plan også. Vi har en lang række lønforhandlingskurser for kvinder, og vi rådgiver dem enkeltvis, når de står foran en lønforhandling," siger Lisa Herold Ferbing.

Men hun er enig med Henning Jørgensen i, at kvinder og mænd tilsyneladende bliver vurderet forskelligt.

"Den, der tildeler lønnen, forholder sig ikke kønsneutralt til tildeling af løn. Den kvindelige og den mandlige djøfer sidder ved siden af hinanden, de har den samme uddannelse, og de har de samme kompetencer - alligevel får manden mest. Derfor er det også så vigtigt at få kvinderne ind i topledelserne, og det vil vi blive ved med at kæmpe for," siger Lisa Herold Ferbing. ■

Tabellen viser den gennemsnitlige månedsløn i kr. for mænd og kvinder opdelt ud fra ledelsesansvar

	KVINDER	MÆND	ALLE
KR. PR. MÅNED			
DIREKTØR	107.608	126.244	121.886
CHEFER	63.607	69.896	67.368
IKKE-CHEFER	46.455	53.730	50.140
ALLE	53.626	67.478	61.308

Det uforklarede løngab mellem kvinder og mænd (Ikke-ledere)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Den uforklarede del af lønforskellen	7,7	6,0	4,8	5,5	6,9	6,4	6,5	6,4	7,9

MODERNE TIDER

Journalist **Maise Njor** og **Per Helge Sørensen**, manden bag comedysuccesen Djøf med løg(n), tager på skift pulsen på dagligdagens genvordigheder.

Forenklingsprojektet

Af ***Per Helge Sørensen***

Det var mandag morgen i direktionssekretariatet. Jeg stirrede utålmodigt på skærmen, mens Windows - uendeligt langsomt – installerede den 17. af 43 ventende opdateringer. Jeg bankede frustreret på musen. Det var første dag efter ferien, og for en gangs skyld glædede jeg mig til at åbne indbakken.

Endelig dukkede mailprogrammet frem. Jeg rullede med radarøjne ned forbi tsunamien af forældede mødeindkaldelser, *jeg-har-fejlmeldt-printeren*-beskeder og invitationer til fredagskager, der for længst var spist. Så var den der: Kontorchefens mail med referatet fra direktionsmødet. Nu var det knald eller fald.

På sidste møde før sommerferien havde vi fremlagt indstillingen fra *forenklingsprojektet.* Et banebrydende initiativ, der skulle rydde op i den bundløse sump af innovations- og ledelses- og teknologi- og kompetence- og *hvad-ved-jeg*-strategier, som var ved at kvæle organisationen i bureaukrati, og som bremsede ethvert forsøg på kreativitet, fordi hver eneste chef havde deres egen lille strategi, de gemte sig bagved, når man forsøgte sig med en smule nytænkning.

Jeg klikkede referatet op på skærmen og scrollede ned over teksten.

Efter seks måneders intensivt detektivarbejde havde vi identificeret ikke mindre end 59 decentrale strategier. Og så havde vi skrevet en knivskarp og vidtgående indstilling til direktionen om at rydde op. Spørgsmålet var om de turde følge den.

Det afgørende punkt dukkede frem. Jeg læste med tilbageholdt åndedræt:

”Direktionen havde diskuteret direktionssekretariatets indstilling og var enig i, at mængden af strategier var blevet for omfattende, og at de mange strategier skabte unødigt dobbeltarbejde og usikkerhed om virksomhedens strategiske retning.”

“Efter seks måneders intensivt detektivarbejde havde vi identificeret ikke mindre end 59 decentrale strategier”

YES! Jeg knyttede næven i triumf foran skærmen.

”Direktionen havde på den baggrund besluttet, at organisationen fremover kun skal operere med 5-7 overordnede strategier.”

SÅDAN!

”Hvad angår de øvrige strategier, havde direktionen besluttet …”

Jeg rullede om til sidste side for at få det afgørende øksehug med: ”… at disse strategier – for at forhindre unødigt bureaukrati - fremover skal kaldes ’planer’.”

Jeg stirrede lammet på skærmen.

”Direktionssekretariatet blev på den baggrund bedt om - snarest muligt efter ferien - at fremsende en indstilling om, hvilke strategier der fremover skal være ’strategier’, og hvilke der skal omdøbes til ’planer’. I den sammenhæng bedes direktionssekretariatet særskilt vurdere, om strategien for navngivning af strategier bør være en ’strategi’ eller en ’plan’.”

Jeg lukkede langsomt referatet og kom tilbage til kontorchefens mail. Nede i bunden havde han indsat en smiley og en lille hilsen:

”Velkommen tilbage fra ferie.” ■

50 ÅR MED STATSKUNDSKAB I KØBENHAVN

Der skal luftes ud i magtens rugekasse

'Politikerfabrikken' i København fylder 50 i år. Faget er blevet bredere, men de studerende for smalle. De er børn af den diskuterende middelklasse nord for København plus de dygtige piger fra Jylland. Det vil den nye institutbestyrer lave om på.

Af ***Eva Bøgelund*** / Foto ***Michael Daugaard***

Statskundskab. Det er dér, hvor du kan spise kirsebær med de store, mens de er små – som Weekendavisen skrev for et årti siden om Institut for Statskundskab på Københavns Universitet.

Siden da er det kun gået fremad i den forstand, at instituttet – også kaldet 'magtens rugekasse' og 'politikerfabrikken' – er blevet Kgl. Hofleverandør til ministertaburetter og folketingskandidater i et omfang, så der tales om et alvorligt demokratisk problem. 22 procent af dem, der sad i det afgående Folketing, havde læst statskundskab i enten Aarhus eller København.

I år fylder instituttet 50. De første 40 år boede det i den gamle officersskole over for Rosenborg Slot. Messingskiltet fra dengang står på en reol i institutbestyrer Lars Bo Kaspersens forgemak blandt rariteter fra hans mange, lange ophold på udenlandske universiteter.

I dag bor statskundskab i det tidligere Kommunehospital, hvor efeuen gror op af murene, og studinerne lejrer sig i græsset med deres bøger, så det ligner en sommerdag på Oxford eller Cambridge.

Inden for er der fem meter til loftet i de gamle hospitalsstuer, hvor åndens rige nu hersker. Men det er en ånd i bevægelse.

Lars Bo Kaspersen, institutleder siden 2011, er professor i komparativ politik, uddannet sociolog og med erfaring som institutleder på CBS. Han har et mål, som han står indædt fast på:

Fremtidens kandidater skal være mindre ens, end de er i dag – og de skal placere sig bredere på det danske og internationale jobmarked end i dag. Det vender vi tilbage til.

Djøfisering af politik er et reelt problem

Statskundskab – i Aarhus og København – er en af de største uddannelsessuccesser i efterkrigstidens Danmark.

Faget voksede sig stort i de årtier, hvor velfærdsstaten blev konsolideret. Jo flere de blev, jo flere jobs var der til dem. Den første generation fra Aarhus – Svend Auken-årgangen – gik hen og blev politikere. De næste konkurrerede jurister ud af chefkontorerne på Slotsholmen.

"Det bliver jo selvforstærkende. Man har alle de dér rollemodeller samtidig med, at det er et oplagt valg af fag, hvis du er drevet af et politisk og samfundsmæssigt engagement," siger Lars Bo Kaspersen.

Som institutleder er han stolt over, at instituttets faglige miljø er med til at forme og producere ministre og folketingsmedlemmer. Men som forsker ser han et problem.

"Djøfiseringen af Folketinget udgør et demokratisk problem, hvis befolkningen ikke føler sig repræsenteret, og der i øvrigt ikke var andre profiler at vælge imellem på stemmesedlen," fastslår han.

"Uanset hvor dygtige, vigtige og sympatiske vores kandidater er, så er det et problem, at det er *deres* virkelighedsopfattelse, der definerer løsninger for andre," siger han og giver de kritikere ret, som mener, at 'djøfiseringen' fører til blinde vinkler i politik.

Men det er ikke institutets ansvar at løse dette demokratiske problem, understreger han.

"Andre professioner og partierne må på banen og levere et modspil til djøferne på opstillingslisterne. Og det er ikke nogen let opgave, fordi presset på at have en høj uddannelse for at klare sig i politik i dag er stort."

12-tals børnene fra Nordkøbenhavn skal øge horisonten

Den studentermasse, der kommer ind på faget, ligner hinanden for meget. Groft sagt består den af 12-tals børn fra velstillede middelklassehjem nord for København, nogle få fra de sjællandske gymnasier og så 'de dygtige piger' fra Jylland.

“Uanset hvor dygtige, vigtige og sympatiske vores kandidater er, så er det et problem, at det er deres virkelighedsopfattelse, der definerer løsninger for andre”

Lars Bo Kaspersen, institutleder og professor

”De er søde, dygtige og enormt engagerede. De driver 10-11 frivillige faglige og sociale foreninger bare her på instituttet. Men de er meget homogene.”

Homogeniteten er skidt også for dem selv, siger han.

”Hvis de mødte flere på studiet med en anden baggrund end deres egen, ville det fremme deres intellektuelle horisont, deres prioritering og perspektiv på livet. Diversitet – social, national, etnisk, uddannelsesmæssig, køn – fremmer innovation. Det er min egen oplevede erfaring.”

Det er sundt at møde udenlandske medstuderende, som sidder på instituttets bibliotek fra 8 morgen, fordi de brænder efter læring – og i øvrigt har betalt for at få den. Det er sundt konstant at blive bombarderet med spørgsmål fra andre, som er forankret i en anden baggrund end dig selv. Det tvinger dig til at argumentere dybere og mere tænksomt, fastslår han.

Det er ligesom med forskning – og med hans egen ledelsesopgave.

”Den bedste vej til kvalitet er at udsætte sig selv for kritik. Helst fra folk, som giver dig en skarp kritik.”

Erhvervsfolk husker instituttet som i 90´erne

Men diversitet handler også om at redde statskundskaberne fra arbejdsløshed – i hvert fald over tid.

For velfærdstatens styrehus vokser ikke mere i samme tempo som produktionen af nye kandidater. Alene Københavner-instituttet optager langt flere studerende end for bare fem år siden.

”Vi skal dreje uddannelsen en lille smule, så afstanden fra eksamensbordet til den private sektor og den internationale verden bliver kortere. Det vil i sig selv også få studerende med flere forskellige baggrunde til at søge ind,” forklarer Lars Bo Kaspersen.

Instituttets egne tal – som hverken er nye eller med sikker validitet – siger, at 50 procent af instituttets kandidater efter 5-8 år på arbejdsmarkedet befinder sig i den private sektor.

Men de skal hurtigere og bredere ud. Lars Bo Kaspersen har søsat et nyt panel, Business Forum, hvor erhvervsfolk – de fleste selv gamle statskundskabere – mødes med instituttet.

Erhvervsfolket ved godt, hvad man skal have i snit for at komme ind på statskundskab. Og de ved, at for meget af dén brainpower går deres næse forbi, fordi de færdige kandidater stiler mod Slotsholmen.

Men samtidig tror de også – hvad der gik op for Lars Bo Kaspersen og hans forskere, da de mødtes med panelet første gang – at faget stadig er, som det var i 90´erne. De huskede hvor få timer, de havde dengang. Hvor smalt udvalget af fag var. At lugten af 70erne stadig hang i gardinerne. Den slags.

Så sad instituttets folk dér og måtte fortælle, at de i foråret blev rangeret som nr. 30 bedste i verden, nr. 8 i Europa og nr. 1 i Skandinavien.

”Men hvis ikke folk ved det, hjælper det jo ikke. Nu vil vi selv gå målrettet ud til HR-afdelingerne i udvalgte dele af dansk erhvervsliv og forklare vores kompetenceprofil.”

Bytter fag med CBS´erne

Der er mange meninger blandt Business panelets deltagere om, hvilken slags scient.pol.ere de vil ansætte. Men en mulig rød tråd er, at de godt vil have *model classic*, men garneret med lidt flere redskabsfag, lidt mindre talforskrækkelse – ’I skal vænne jer til også at læse bilagene med statistikkerne’, som én sagde – og med meget mere forståelse for værdiskabelse.

INFO

50-ÅRS JUBILÆUMSBOG

1. september udkommer bogen ’Statskundskab 1965-2015, Københavns Universitet’ redigeret af lektor emeritus Lars Bille med en perlerække på 36 nedslag om alt fra studentermarxisterne i 1970erne til status over faget i dag. Blandt forfatterne finder man Helle Thorning-Schmidt, Brian Mikkelsen, Sofie Carsten Nielsen og andre kandidater fra instituttet plus forskere gennem tiderne.

Amalie Marsner Hansen og Karoline Helmann læser statskundskab, og er ved at forberede sig til eksamen.

På et tidspunkt kom der en kvindelig kandidat, nu ansat i en stor, dansk virksomhed, og sagde til Lars Bo Kaspersen: 'Projektledelse og kommunikation via Power Point, det er dét, jeg bruger min dag på! Kan I ikke undervise i det?'

"Jo, men det skal vi nu nok ikke. Det er ikke derfor, vi er her," forklarer han djøfbladet.

Decideredе værktøjskurser må kandidaterne hente andre steder.

Instituttet har til gengæld lige beseglet en samarbejdsaftale med CBS om, at statskundskaberne kan tage regnskab, strategi og projektledelse ude på Frederiksberg. Og at CBS´erne kan tage fx international politik inde hos statskundskaberne.

"Nu udnytter vi hinandens fortrin her i København."

Han peger samtidig på, at instituttet – for at styrke kandidaternes kompetencer – også selv skal styrke en række forskningsfelter yderligere. Fx pensionspolitik, skattepolitik og hele forholdet mellem stat og et stadig mere internationaliseret marked.

Vil snuppe dygtige, engelske studerende

I år blev der for første gang optaget 50 ekstra studerende på kandidatdelen med en anden baggrund end statskundskab. De kom fra fag som antropologi, sociologi og jura. Og fra udlandet. 210 ansøgere konkurrerede om de 50 pladser – uden at der var gjort reklame nogen steder.

"Når vi ændrer adgangskravene – men stadig sikrer det høje niveau hos ansøgerne – får vi nye typer studerende ind."

Præcis sådan er det også gået med instituttets forsøgsflagskib – en engelsksproget kandidatuddannelse i Security Risk Management rettet mod et bredt og internationalt arbejdsmarked. Den rekrutterer i stor stil studerende fra udlandet og studerende med anden baggrund end statskundskab, siger Lars Bo Kaspersen.

"Danmark har en unik chance i de her år for at samle nogle af de bedre studerende fra ikke mindst UK op, fordi deres undervisnings-fee er blevet så høj. Men hvad gør man fra ministeriel side? Man gør det sværere for os at få lov til at lave engelsksprogede uddannelser. Det kan hollænderne så profitere på og tiltrække de gode udenlandske studerende i stedet for os." ■

Udvikl dit talent og bliv innovativ

Evnen til at få gode idéer gavner karrieren. Alle kan lære at blive opfindsomme, og en vej til effektiv udvikling af dit Georg Gearløs-talent er mesterlære og en kreativ virksomhedskultur.

Af ***Lone Schrøder Jeppesen, freelancejournalist***
Illustration ***Mikkel Henssel***

Får du tit gode idéer? Det gavner din karriere, hvis du er opfindsom og i stand til at omsætte dine idéer til at gå nye veje, gøre tingene på en smartere måde eller grundlægge nye former for samarbejde. At være innovativ og kreativ bliver en af fremtidens vigtigste kompetencer, forudser professor Lene Tanggaard fra Institut for Kommunikation ved Aalborg Universitet. Hun er aktuel med bogen 'Lær – en vej til effektiv talentudvikling og innovation', der udkommer senere på året. Hvis vi gerne vil have mere innovation, skal vores læringsparathed øges, lyder pointen.

"Læring gør, at vi udvikler vores talent og bliver mere innovative. Derfor skal der større fokus på læringsprocesser, så vi bliver mere kreative," siger hun.

Økonomer er også kreative

På arbejdspladsen hersker der tit fordomme om, hvem der er de opfindsomme. Virksomhedens kreative medarbejdere sidder i marketingafdelingen og arbejder med kampagner, kommunikation og grafik. Økonomer og jurister er ikke dem, vi forbinder med kreativitet. Men det billede er helt forkert, mener Lene Tanggaard.

"Man er ikke en dygtig økonom, hvis man ikke kan tænke nyt. Det er farligt at opbygge stereotyper, for det hæmmer udviklingen af nye produkter og måder at gøre tingene på.

"Der findes meget opfindsomhed, som ikke bliver opdaget"

Lene Tanggaard, professor

De, som ikke bliver set som kreative, lukker ikke op for disse sider i sig selv. men venter i stedet på, at andre kommer op med ideerne. Konsekvensen er, at disse medarbejdere ikke får udnyttet alt det, de kan," pointerer hun.

Nysgerrig og risikovillig

At være god til at finde på nye idéer er en måde at leve sit liv på. Det kræver ifølge Lene Tanggaard, at man er nysgerrig, lukker op for nye tanker og er klar til at eksperimentere og lege. Man skal også være risikovillig og parat til at støde ind i modstand. Innovation står højt på dagsordenen. Alligevel går megen opfindsomhed tabt, fordi kulturen i mange virksomheder lægger op til, at man som ny medarbejder hellere må kopiere den måde, tingene hidtil er blevet gjort på, end at satse på sine egne idéer. Mange får ødelagt deres kreativitet på grund af frygten for at fejle. Men det handler om at lytte og forstå. Og at dele idéerne, sikre støtte til dem i omgivelserne og få ideerne med i virksomhedens processtyring. Endelig gælder det om at synliggøre formålet og få koordineret milepæle for implementeringen af den gode idé.

"Hvis man vil have det sjovt og prøve nye muligheder af, skal man arbejde med sin opfindsomhed. Det er ikke blot et spørgsmål om at bringe sin faglighed i spil, men også at bidrage til en mere kreativ kultur i organisationen, der gør, at kollegerne spiller hinanden gode. Det er utrolig vigtigt," fremhæver Lene Tanggaard.

Hun har sammen med forskerkolleger udviklet OKI-modellen, der illustrerer, hvordan opfindsomhed bliver til kreativitet, som omsættes til innovation i virksomheden.

Kreative rum står tomme

Ofte forsøger virksomheder at stimulere innovationen ved at indrette farverige rum som en kreativ ramme for medarbejdernes fælles idéudvikling. Disse rum står det meste af tiden tomme. Det er typisk heller ikke her, at idéerne fostres. Kreativitet kan ikke forceres, men spirer helt andre steder, påpeger Lene Tanggaard.

"Idéerne til nye produkter og arbejdsgange opstår ofte i såkaldt mellemrumszoner, dvs. i hverdagens uudnyttede tidsrum, hvor vi er på vej i kantinen, sidder i bilen eller går på toilettet. Det er, når vi snubler over noget, at vi bliver nødt til at finde på nyt. Vi tager ikke kreativitet mere alvorligt, fordi vi tror, at det er lig med totalt fravær af regler, men vi skal netop erkende, at der faktisk er forhindringer, som vi må drible udenom," siger hun.

Genindfør mesterlæren

For at få innovative medarbejdere bør virksomheden skabe læringsmiljøer, som er integreret i de daglige processer. I stedet for at se på nye produkter som slutresultatet bør virksomheden også kigge på de processer, som innovation er et resultat af.

"Unge skal ind og lære af de erfarne og omvendt. Vi bør genindføre mesterlæren eller såkaldt accelereret læring, for det er en af de mest effektive måder at fremme innovation på. Den accelererede oplæring sikrer, at vores ekspertiser bliver til gavn for alle, så vi burde bruge den endnu mere," siger Lene Tanggaard.

I sin nye bog beskriver hun HHV-modellen, der ser innovation som et resultat af håndværk, håndgreb og værdier. At være opfindsom og kreativ skal betragtes som et håndværk. Jo mere man kan håndværket, jo bedre bliver man til at improvisere. Det kan hjælpes på vej af forskellige teknikker eller såkaldt håndgreb som eksempelvis brainstorming. Virksomhedens værdier er de mest centrale for innovation. Virksomheden skal nøje være bevidst om sin kerneforretning og mål, for de virksomheder, der står på et solidt værdigrundlag, er mest innovative, viser forskningen.

Ledelse skal understøtte kreativitet

At få gode idéer er en disciplin, som ledelsen bør tage alvorligt, for kulturen er helt afgørende for, hvor kreative medarbejderne er. Virksomhedens ledelsespraksis er med til at skabe det læringsmiljø, der skal til for at understøtte kreativitet. Belønnes innovative ideer? Slås der ned på fejl? Hvordan får medarbejderen feedback på en ny idé? Det er spørgsmål, som ledelsen bør forholde sig til, påpeger Lene Tanggaard, der ud over at være bogaktuel også leder et nyt forskningsprojekt, der skal kaste lys på, hvordan uformel kreativitet opstår i produktionsvirksomheder, og hvordan virksomheden kan støtte denne proces.

"Projektet har fokus på hverdagsinnovation, og hvordan vi kan gøre den mere effektiv. Det skal gerne være til inspiration i andre praksisser ud over fremstillingsvirksomheder," fortæller hun.

"Innovation er ikke bare noget med at udvikle en ny dims. Det er også at gøre kreativitet til en del af kulturen og de daglige læringsmiljøer," siger professor Lene Tanggaard, Institut for Kommunikation ved Aalborg Universitet. ■

GODE RÅD

UDVIKL DIT KREATIVE TALENT

- Gør noget, du ikke plejer.
- Sæt en time af om ugen til idéudvikling.
- Fokuser, koncentrer dine kræfter.
- Hold pauser.
- Deltag i studiekredse, læsegrupper.
- Rejs og lad dig inspirere.
- Lær at spille et instrument.

Hos Kvadrat A/S mødes alle medarbejderne som noget nyt til 'Learning2go' workshops for at få hældt ny viden på og få nye idéer i fællesskab. Tekstilvirksomheden arbejder hele tiden på at integrere kreativitet naturligt i hverdagen.

Kreativitet i metermål

Kreativitet er en del af kulturen hos ***tekstilvirksomheden Kvadrat A/S***. Det skal udvikle medarbejdernes talent for idéudvikling og innovation.

Af ***Lone Schrøder Jeppesen, freelancejournalist*** / Foto ***Martin Dam Kristensen***

Kvadrat A/S arbejder systematisk med at væve kreativitet ind i kulturen og det daglige læringsmiljø for at udvikle medarbejdernes talent for idéudvikling og innovation.

”Vores kunder er arkitekter og designere. Det er kreative mennesker, der interesserer sig for kunst, design og arkitektur. Vi prøver at gøre medarbejderne parate til at indgå i den kontekst. Den ville mangle, hvis vi ensidigt træner i produktet. Og vi vil gerne fremelske en designkultur,” siger senior vicepresident, Mads Nygård, der er uddannet HA, HD (O) fra Handelshøjskolen i Aarhus.

Kvadrat er en af Europas førende inden for design og udvikling af moderne møbel- og gardinstoffer i høj kvalitet. Virksomheden samarbejder med toneangivende internationale designere, arkitekter og kunstnere for at holde et højt innovationsniveau. Medarbejderne skal derfor vide noget om kunst, design og kreativitet. De inviteres løbende med på kunstudstillinger, events og foredrag, så de får en holdning til design.

Fælles idéudvikling

'Learning2go' er titlen på et nyt tiltag på hovedkontoret i Ebeltoft, hvor de i alt 130 medarbejdere mødes for at være kreative sammen og få et løft i deres viden om Kvadrats produkter, kunder, materialer, design og arkitektur. De trænes i at udforske tilgangen til den måde, de gør tingene på i deres arbejde. Det skal skubbe grænser. For det er ikke bare resultatet, der tæller, men også at man er i stand til at flytte sig læringsmæssigt. Hver læringssession foregår i hold, der er sammensat af medarbejdere fra forskellige afdelinger, og det er deres egen viden, der sættes i spil. Hver medarbejder deltager i fire workshops på hver halvanden time hen over foråret. Til efteråret fortsættes med nye emner. Det er netop ikke et kursus, for meningen er at gøre uddannelse til en del af hverdagen og det daglige læringsmiljø.

”Hvis vi alle bliver klogere på det, vi går og laver, opstår der nyt. Der sker noget, og pludselig er der et gennembrud. En idé får du ikke alene, men i fællesskab med andre,” fortæller HR-developmanager Jannie Højer.

Lederne skal skabe plads

Som ansat hos Kvadrat skal man være nysgerrig, idérig, entreprenant og god til at træffe egne beslutninger. Med afsæt i årsplanen prioriterer man, hvad der er vigtigst, og hvor det ville være logisk og fornuftigt med nye idéer til måder at løse opgaverne på i bestræbelsen på hele tiden at udfordre sig selv. Idéudvikling foregår uden nogen form for hierarki. Og der er stor åbenhed om det. Ledelsens idéer er ikke nødvendigvis bedre end medarbejdernes.

”Lederne skal skabe plads til, at medarbejderne udnytter deres talent. Vi har ingen formaliseret proces for nye ideer. Det er energien i idéen, der skal bære den oppe,” forklarer Mads Nygård.

Virksomheden har bevidst ikke noget kreativt rum. Holdningen er, at idéer kan opstå hvor som helst. At have fokus på kreativitet som en del af kulturen gavner både medarbejdernes arbejdsglæde og forretningen. Medarbejdertilfredsheden scorer højt, viser HR's målinger, og produktiviteten er steget ti procent om året i de seneste syv år. ■

Er det nye sort – igen?

For ti år siden var networking det nye buzzword, og vi oksede rundt til diverse netværksarrangementer, som måske kunne hjælpe os med at komme derhen, hvor vi gerne ville. Mange gik skuffede fra møderne, og trenden gik lidt i sig selv. Men hvis man skal tro ***Simone Lemming Andersen***, så er en ny netværksbølge på vej.

Af ***Maise Njor, freelancejournalist***

Forfatter og foredragsholder Simone Lemming Andersen skrev sidste år bogen 'Networking – Tør du lade være?', og hun mener, at der er en helt naturlig forklaring på, hvorfor networking i første omgang ikke var den store succes herhjemme: Vi er danskere.

"Da det kom frem for 10-12 år siden, var der en kæmpe interesse, men networking er bare ikke noget, der falder danskere naturligt. Vi tror voldsomt meget på lighed og har en grundlæggende fornemmelse af, at networking handler om nepotisme eller om at rane til sig. Så selv om der kom mange netværksgrupper, gik de lidt i sig selv igen, fordi folk ikke følte, at de fik nok ud af dem. Men det er, fordi vi – modsat fx amerikanere eller kinesere – ikke er opdraget med, at vi kan udvikle os og sætte vores egne og andres potentialer i spil ved at networke."

Hvad gik der galt?

"Der manglede fx nogle gode facilitatorer, som kunne skabe dynamik i netværksgrupperne. Folk betalte jo rask væk mange penge for at komme til en antal møder, hvor man stort set kun spiste og derefter memorerede sin elevatortale for de andre deltagere. Og så er vi danskere ikke så gode til selv at henvende os til andre – hvis vi fx er på kursus, så hader vi pauserne, hvor vi selv skal opsøge nogen at tale med. Det bliver vi nødt til at blive bedre til, og det er faktisk ikke så svært at lære."

Hvordan er den nye bølge af networking?

"Vi har brugt alt for meget tid på networking, og mange er blevet forvirrede over, hvordan de skulle håndtere de mange kontakter, de fik samlet sammen. Derfor er den nye måde at networke på – networking 2.0 – en langt mere målrettet og fokuseret måde at dyrke disciplinen på. Undersøgelser viser, at

den gennemsnitlige menneskehjerne kun kan rumme 100-230 kontakter. Så det handler ikke om at have flest, men om kvaliteten i kontakterne. Helt konkret skal du sætte dig ned og lave en *korttidsstrategi* for det næste år. Hvad vil du gerne opnå? Skriv det ned og skriv så ned, hvem du allerede kender, som kan hjælpe dig, og hvem du mangler for at nå dine mål.

Så laver du en *langtidsstrategi,* hvor du finder tre-fem *knudepunkter* – det er folk, som har rigtig mange kontakter til mange forskellige verdener. Dem begynder du så at nærme dig ved fx at skrive til dem eller på anden måde gøre dig synlig for dem. Men det er jo ikke sådan, at du bare skriver og beder dem om at hjælpe – du er også nødt til at sende noget social kapital ud. Altså gøre opmærksom på, hvad du evt. kan hjælpe denne person med."

Men hjælper det overhovedet at netværke?
"Jeg er blevet så god til at arbejde med mine strategier, at jeg nærmest skal passe på med, hvad jeg ønsker mig! Det er, fordi jeg er meget konkret og fokuseret i mine netværksvalg. Der er mange, der er for fluffy i deres ønsker og for direkte, når de gerne vil opnå noget. Man går ikke bare hen til en konference og begynder at sælge sin vare – du bruger måske timer på at tale om alt muligt forskelligt. Der er ikke noget værre end folk, der bare vil pådutte én noget. Når man vil netværke, skal man også opbygge tillid til hinanden – du kunne jo ikke finde på at anbefale en, du slet ikke kender, til et job, vel? Så man skal mødes face to face og tale sig ind på, hvad man kan bruge hinanden til. Det går begge veje.

Hvornår har du sidst selv opnået noget ved hjælp af networking?
"Jeg har i mange år drømt om at udgive en bog på det kinesiske eller europæiske marked. Idéen kom igen for otte måneder siden, og jeg kontaktede et af mine *knudepunkter*, som sendte mig videre til en kontakt i London. Hun tog mig med til et møde i Det Danske Handelskammer, hvor jeg blev introduceret til en mand, som har kontakter i den britiske forlagsverden. Jeg skrev til forlaget en tirsdag, blev kaldt til møde torsdag og underskrev en kontrakt på en international bogudgivelse om søndagen." ■

Simone Lemming Andersen har skrevet bogen:
Networking – Tør du lade være?

5 TRIN TIL NETWORKING:

1. Skriv ned, hvad du gerne vil opnå inden for det næste år (korttidsstrategien).
2. Bliv bevidst omkring dine knudepunkter.
3. Åben fremover din bevidsthed for nye potentielle knudepunkter.
4. Husk at man ikke får noget, hvis man ikke selv tilbyder at hjælpe andre.
5. Sørg for jævnligt at møde og pleje dine knudepunkter.

Fra ressourcejagtens udkigspost

MIN KARRIERE:

I disse tider strømmer olie- og gasselskaber til Afrika, hvor kontinentets enorme ressourcerigdom lokker. Her har ***Maria Mwaipopo Fibaek*** travlt med at holde skik på selskabernes sociale og klimamæssige aftryk.

Tekst og fotos af ***Lasse Wamsler***

Overlæssede containerskibe ligger i kø ud for havnen i Dar es Salaam, Tanzanias økonomiske kraftcenter. I centrum af byen løfter en kran betonelementer ind på en byggeplads, der er afmærket med kinesiske bogstaver. Vidste man ikke bedre, kunne man nemt forledes til at tro, at den vibrerende vækstiver altid har præget byen. Men det ved Maria Mwaipopo Fibaek ikke er tilfældet.

I dag er byen hjemsted for den 32-årige økonom, der er konsulent for økonomiske, miljømæssige og sociale affærer hos COWI. Med en tanzaniansk far har hun med års intervaller rejst hertil, siden hun var barn, og hendes barndoms Dar es Salaam var helt anderledes, forsikrer hun:

”Lidt i stil med det romantiske billede af Afrika med folk, der sidder roligt i vejkanten og hilser på forbipasserende. Men i dag er det en helt anderledes hurtig og driftig by.”

Maria Mwaipopo Fibaek er cand.polit fra 2012 fra KU. Siden november 2013 har hun været ansat i landet, først som konsulent for britiske Oxford Policy Management og i det seneste år hos COWI.

Hun har altid vidst, at hun ville tilbage til Dar es Salaam, der i dag huser omkring fire millioner indbyggere og er en af verdens hurtigst voksende byer.

Når hun mødte unge tanzanianere i 80’erne og 90’erne, talte mange ellers om at komme væk. I dag oplever hun, at mange ’repats’, der har læst på udenlandske universiteter, vender tilbage for at etablere forretning i landet.

En af grundene til den øgede internationale opmærksomhed er Tanzanias ressourcerigdom. Maria Mwaipopo Fibaeks afdeling i COWI er da også vokset eksplosivt det sidste år grundet tilgangen af multinationale olie- og gasselskaber, som skal overholde landets sociale og miljømæssige standarder.

”Inden jeg flyttede herned havde jeg nok en idé om, at mange selskaber nærmest ikke betaler skat eller følger reglerne hernede. I dag er mit indtryk, at firmaerne gerne vil følge standarderne. Firmaer som Statoil og BP ved godt, at deres ry er på spil, og hvis der er en skandale, så husker folk det i årevis.”

I takt med at de store virksomheder rykker ind i afrikanske lande i disse år – fra franske Carrefour til danske LEGO – så gør de internationale konsulenthuse det også. For Maria Mwaipopo Fibaek synes det helt oplagt, at det for den eventyrlystne danske djøfer er en stående chance, der blot venter.

”I et land, der på mange måder stadig er et udviklingsland, er det ikke svært at gøre tingene lidt bedre end naboen. Så for en dansk djøfer er der rigtig mange lavthængende frugter.” ■

Hvad er dine vigtigste råd til danskere, der overvejer at flytte herned?

"Vær tålmodig. Hvis ikke man lærer at være tålmodig, så får man ikke en god tid her. I øvrigt er der heller ingen, der gider at arbejde med en superstresset, sur expat, der hele tiden brokker sig."

Hvad er det største besvær ved at arbejde i Tanzania?

"Noget, der bliver lovet kun tager to uger, kan tage to måneder. Der er en forlængelse på alt. Der kan være meget arbejde med opfølgning og mikroledelse for at holde snor i det små og tjekke om beskeder er forstået korrekt."

Kan danskere lære noget af tanzanianere?

"Jeg oplever, at mange djøfere har høje forventninger og krav om at kunne kontrollere karriere og familieliv. Men på den måde kan der også nemt opstå skuffelser, brok og småirritation, når tingene ikke udarter sig efter ens hoved. Trods fattigdommen og det faktum at livet stadig kan være hårdt, så er mange tanzanianere gode til at finde måder at være tilfredse på, at kunne tale om svære ting og stadig grine sammen."

Hvad har overasket dig positivt ved at flytte til Dar?

"Man kan nemmere få et karriereløft her end derhjemme, og før man ved af det, kan man være på et højere ansvarstrin, end det ville være muligt derhjemme. Selv blev jeg eksempelvis projektleder fra første dag."

Birgitte Skov Jensen forklarer, at det næsten er umuligt at holde din Facebook-profil helt lukket for offentligheden og dermed din arbejdsplads. Juridisk set vil en ytring på Facebook med overvejende sandsynlighed blive betragtet som offentligt tilgængelig.

MIT SPECIALE:

Svin ikke chefen til på Facebook

Du skal være loyal over for din arbejdsgiver på Facebook, konkluderer ***Birgitte Skov Jensen*** i sit juraspeciale.

Af ***Mads Matzon*** / Foto ***Petra Kleis***

Birgitte Skov Jensen undersøgte samspillet mellem medarbejderes ytringer på Facebook og den loyalitetspligt, som er en del af ethvert ansættelsesforhold. Hun så blandt andet på fire juridiske afgørelser om emnet.

Hvad kiggede du mere konkret på?

"Hvad loyalitetsforpligtelsen indeholder, og hvor grænserne for den går. Jeg koncentrerede mig om skrevne udtalelser på Facebook – særligt mishagsytringer som ´vores kunder er idioter´ og den slags."

Hvad kom du frem til?

"Din Facebook-profil er ikke privat for dig, og hvis du er illoyal over for din arbejdsgiver på Facebook, kan det have konsekvenser for dig."

Hvilke?

"Der er tale om en proportionalitetsvurdering. Der er begrænset retspraksis på området, men der er både eksempler på, at arbejdsgivere har kunnet tildele advarsel og sågar afskedige medarbejdere på grund af ytringerne. Der er dog ikke eksempler på, at bortvisning har været berettiget."

Hvornår er en kommentar på Facebook illoyal?

"Det er en meget konkret vurdering. Man ser blandt andet på, om du kaster skygge på din arbejdsgiver."

Hvordan undgår man at være illoyal?

"Du kommer rigtig langt med lidt sund fornuft. Du skal overveje, om din kommentar vil skade den virksomhed, du arbejder i. Enten ved at ødelægge samarbejdet mellem kolleger, med kunder og samarbejdspartnere eller din leder. Det smarteste er helt at lade være med at skrive om din arbejdsplads. Facebook er ikke privat, og det kan have indflydelse på din arbejdssituation, hvad det er, du skriver.

> "Du skal overveje, om din kommentar vil skade den virksomhed, du arbejder i"

Er der noget nyt i det?

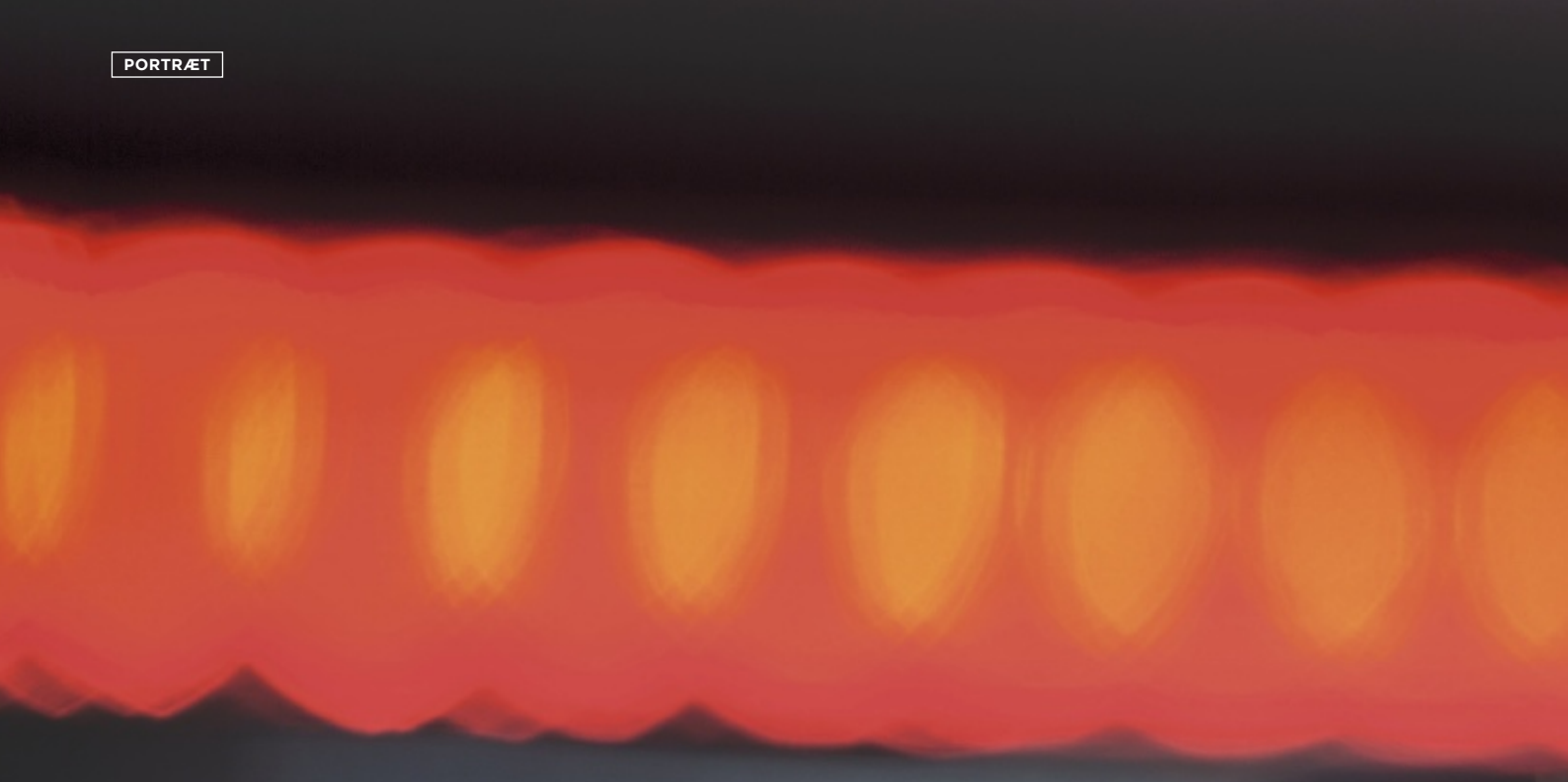
"Problematikken vedrørende sociale medier i forbindelse med arbejdet er ny, og der var brug for en klarlægning af, hvordan retsstillingen er på området."

Hvad vil du anbefale arbejdsgiverne at gøre?

"Lav retningslinjer for brugen af sociale medier og forklar medarbejderne, hvorfor overholdelse af disse retningslinjer er påkrævet, så medarbejderne forstår, hvordan de kan komme til at skade virksomheden."

Hvorfor tror du, at nogle alligevel kommer galt af sted på Facebook?

"Der er folk, som betragter Facebook, som deres private verden, hvor de udøver deres almene kontakt med deres venner i dagligdagen. En udvidelse af hjemmets fire vægge - men det er det altså ikke." ■



FRA SNAK TIL **HANDLING**

Jim Hagemann Snabe trådte sidste år ind i ledelsen for World Economic Forum som første dansker nogensinde. Han skal sørge for, at organisationen sætter handling bag ordene og inspirere globale topledere til samme erkendelse, han selv har gjort som CEO for den tyske it-gigant SAP. Nemlig at bæredygtighed og god forretning sagtens kan gå hånd i hånd, hvis man udnytter den moderne teknologi.

Af ***Annemette Schultz Jørgensen, freelancejournalist*** / Foto ***Per Morten Abrahamsen***

Han er ukendt for de fleste danskere, men ikke desto mindre en af verdens mest ombejlede topledere. En status han har opnået efter 25 års tro tjeneste i den tyske softwaregigant, SAP, hvoraf de sidste fire var for bordenden. Her lykkedes han med at gøre den globale it-kolos til en af de mest succesfulde og bæredygtige softwarevirksomheder i verden.

Sidste år sagde danske Jim Hagemann Snabe sin stilling op. Målet var at få mere tid med familien i Danmark og ikke mindst tid til at pleje et voksende antal bestyrelsesposter i koncerner som Siemens, Allianz, Danske Bank, B&O og SAP. Men knap var han fratrådt, før han fik en personlig opringning fra grundlæggeren af World Economic Forum, Klaus Schwab, med en direkte opfordring. Nemlig at påtage sig en ledende rolle i forummet og hjælpe organisationen ind i en ny og mere handlende fase. Den opfordring var svær at sige nej til, og sidste sommer trådte Jim Hagemann Snabe – som den første dansker – ind i WEFs ledelse.

”World Economic Forum var ikke helt ny for mig, da jeg trådte ind i ledelsen. Jeg har jo deltaget som menigt medlem, mens jeg var CEO i SAP. For mig er WEF en helt særlig organisation, som jeg håber at kunne være med til at gøre til det mest effektive sted at få løst verdens problemer,” siger Jim Hagemann Snabe fra hjemmekontoret i familievillaen nord for København.

”Det er jo ikke noget, jeg kan gøre alene. Men jeg kommer fra en forretningsverden, hvor det at diskutere tingene ikke er succes nok. Der skal handling bag, og det er ofte i handlingen, at udfordringen ligger. Den erfaring håber jeg at bidrage med i den omstilling, som organisationen står over for i dag,” siger Snabe.

Optimering af verden

At blive en handlende og ombejlet topleder var ikke en del af Jim Hagemanns Snabes karrieredrømme fra starten. Han er matematiker om en hals og med egne ord logiker frem for alt og har altid været dybt fascineret af, hvordan man løser de mest komplekse problemstillinger. Som ung matematisk-fysisk student var han overbevidst om, at han kunne løse verdens problemer ved hjælp af matematikken. Og som studerende på Handelshøjskolen i Aarhus i 1980’erne brugte Snabe tiden på i enrum at grave sig længere og længere ned i udviklingen af raffinerede matematiske optimeringsmodeller. Men en dag gik det op for ham, at livet som enlig matematiker ikke var den rigtige for ham, og det kom til at ændre hans karrierebane.

”Det gik op for mig, at uanset hvor klog du er, så kommer du ikke langt alene. Sammen med andre kan du komme meget længere, især hvis du er den, der stiller de rigtige spørgsmål. Og derfor at du som chef kan opnå langt større resultater ved at engagere dig i andre, end du kan alene,” fortæller Snabe, der som ny-udklækket kandidat startede i SAP i 1990 som trainee og allerede året efter takkede ja til det første lederjob.

Jim Hagemanns Snabe har investeret i en batteridrevet Tesla-sportsvogn.

Og her brugte han så de følgende 20 år – bortset fra et kort afbræk hos IBM – på at arbejde sig støt op igennem SAPs ledelseshierarki. Indtil han i 2010 nåede toppen og blev udnævnt som Co-CEO for den samlede softwarekoncern. En stilling han delte med amerikaneren Bill McDermott, hvor det lykkedes duoen at øge virksomhedens omsætning med 80 procent og fordoble SAPs værdi til at blive Tysklands mest værdifulde virksomhed. Samtidig indførte de en stærk bæredygtighedsstrategi og reducerede SAPs samlede CO2 udslip med 26 procent og sparede mere end 100 millioner euro på energiregningen. En kraftpræstation som vakte så stor opsigt, at ingen ringere end WEFs grundlægger sidste år besluttede at headhunte Snabe til at sætte sit personlige præg på organisationen.

"For mig er WEF en helt særlig organisation, som jeg håber at kunne være med til at gøre til det mest effektive sted at få løst verdens problemer"

Jim Hagemann Snabe

WEF skal være handlekraftig

Konkret skal Snabe varetage tre funktioner i WEF. En som bestyrelsesmedlem i forummets Foundation Board, en som bestyrelsesformand for den amerikanske afdeling i New York med mere end 100 medarbejdere og endelig en som formand for en af forummets tre overordnede medlemsgrupper, den såkaldte industrigruppe. Opgaven er den samme. Nemlig at gøre forummet til en organisation, der ikke kun sætter dagsordener gennem debatter, men som også selv agerer på dem.

"World Economic Forum står i dag over for en ny epoke, og den er jeg blevet bedt om at hjælpe med," siger Snabe og fortæller om forummets udvikling, siden det blev stiftet af den tyske økonom Klaus Schwab i 1971.

I første omgang var WEF alene et netværk for politiske beslutningstagere og virksomhedstopledere, der gennem debatter skulle bidrage til at gøre verden bedre. Forummet blev hurtigt større, og det årlige møde i Davos en kæmpe begivenhed, som løbende er blevet udvidet til nu også at omfatte en lang række globale og regionale møder, der afholdes løbende året rundt. Desuden er man begyndt at opbygge sin egen vidensdatabase om de temaer, der diskuteres, og WEFs medlemmer bliver inddelt i industrigrupperinger for at kvalificere diskussionerne. Og endelig udarbejder man i dag faste rapporter, hvoraf den mest kendte i dag er *The Competitiveness Report*, der måler landes konkurrencedygtighed på 75 dimensioner.

"WEF har nu brug for at træde ind i en ny fase, hvor vi ikke bare faciliterer diskussionerne, men selv bliver en større katalysator for, at der bliver handlet på dem. Det er en stor forandring, der bl.a. handler om at fokusere ressourcerne omkring færre emner, så vi får mere slagkraft," siger Snabe. »

"Jeg er sikker på, at de digitale muligheder kan bruges til at optimere en masse processer, som igen kan bidrage til at løse en lang række af verdens udfordringer"

Jim Hagemann Snabe

Første skridt i den retning blev taget på det årlige møde i Davos i januar, hvor forummet fokuserede store dele af mødet på ti globale udfordringer, som man mener, at WEF bedst kan bidrage til. Områder der blandt andet tæller langbrugs- og fødevaresikkerhed, økonomisk vækst og social inklusion, arbejdsmarkedsforhold, miljø og ressourcesikkerhed, fremtidens internet, kønsulighed, international handel og antikorruption.

Omstillingsparat

Jim Hagemann Snabe kan i sit nye arbejde trække på sin erfaring fra en branche, der de seneste årtier har været i en raketagtig udvikling, hvor konstante forandringsprocesser for længst er blevet en forudsætning for overhovedet at overleve.

"Jeg er opflasket i den branche i verden, der vel har den højest tænkelige omstillingshastighed, og hvor spillereglerne fuldstændigt ændrer sig mindst hvert femte år. Det har lært mig at håndtere forandringer og ikke mindst forstå nødvendigheden af at genopfinde sig selv jævnligt, også mens det går godt, som vi var nødt til i SAP. Den læring om forandringer håber jeg at kunne bruge i omstillingen i WEF," siger han.

Både optimist og realist

Samtidig er det også hans håb at bringe den mere fagspecifikke tekniske viden i spil, som 25 år i den digitale branche har givet ham. Ikke mindst fordi netop digitale muligheder i hans øjne har et kæmpepotentiale til at bidrage med at løse verdens problemer.

"SAP leverer software til alle typer virksomheder, og derfor har jeg fået indsigt i, hvordan teknologien og den digitale udvikling påvirker og kommer til at påvirke alle brancher. Min hypotese er, at verden står over for en kæmpe forandring til digitale samfund, som vi slet ikke har fantasi til at forestille os i dag. Jeg er sikker på, at de digitale muligheder kan bruges til at optimere en masse processer, som igen kan bidrage til at løse en lang række af verdens udfordringer," siger Snabe, der altså har bevaret sin barnetro på, at optimeringsmodeller kan gøre verden til et bedre sted at være.

"Jeg er først og fremmest stor digital optimist på verdens vegne. Men jeg er bestemt også realist, da jeg mener, at digitaliseringen samtidig rummer store udfordringer. Udover vi skal have løst en række afgørende overvågnings- og sikkerhedsproblemer, skal vi også sørge for, at teknologien udnyttes på den rigtige måde. Ellers risikerer vi at skabe endnu flere ledige, end vi har i dag. Alene i Europa er vi ved at tabe en hel generation af syv millioner unge mennesker, som står uden arbejde, samtidig med, at vi mangler kvalificeret arbejdskraft inden for IT. Og derfor mener jeg, at vi skal styre den teknologiske udvikling med fast hånd."

Mange virksomheder arbejder i dag seriøst med CSR, men der findes fortsat mange erhvervsledere, der endnu ikke har fået øjnene op for, at bæredygtighed og god forretning sagtens kan gå hånd i hånd, siger Jim Hagemanns Snabe.

Teknologi kan optimere ressourceforbrug

Der hvor Snabe især ser teknologiens store potentiale er der, hvor den kan optimere brugen af verdens ressourcer og dermed bidrage til et mere effektivt ressourceforbrug og mindre spild.

"Tænk hvis teknologi fx kan hjælpe med at optimere energiværdikæden ved at udjævne udsving i udbud og efterspørgsel og dermed reducere brugen af fossile brændstoffer med helt op til 15 procent, som tal peger på i dag. Eller udfordre masseproduktionsspild ved at blive bedre til at forstå den enkelte forbrugers behov mere nøjagtigt og producere tæt på kunden ved hjælp af 3D-print teknologi. Der er enorme muligheder, og de skal bringes i spil," siger Snabe.

Bæredygtighed er ikke bare filantropi

Udover at brænde for teknologi har tiden i SAP også givet Snabe en vigtig indsigt i, at bæredygtighed ikke ligger langt fra det at drive en sund forretning, og at arbejdet med CSR derfor ikke kun er et spørgsmål om filantropi. Og den viden håber han også at føre ind i WEFs projekter.

"Mange virksomheder arbejder i dag seriøst med CSR, men der findes fortsat mange erhvervsledere, der endnu ikke har fået øjnene op for, at bæredygtighed og god forretning sagtens kan gå hånd i hånd. Det var jeg heldig virkelig at få øjnene op for, mens jeg var i SAP, hvor jeg indså, at der er masser af synergier mellem bæredygtighed og god forretning, hvis man udnytter teknologien," siger han.

"Det budskab vil være enormt vigtigt for mig at få tydeligere frem blandt verdens topledere i WEF. For hvis vi får det, kan vi også opnå et langt større engagement fra erhvervsledere og dermed også bedre finansiering til løsningen af verdens problemer."

WEF er unik, fordi den er neutral

Han kalder World Economic Forum for en helt unik international organisation, fordi den som den eneste på kloden samler verdens mest indflydelsesrige mennesker på neutral grund omkring et fælles formål.

"Når jeg sammenligner WEF med andre internationale organisationer, fremstår den for mig helt unik. For den samler klodens øverste topledere og toppolitikere om kun det mål at forbedre verden. Og det kan den, fordi det foregår på neutral grund udenom geopolitiske eller økonomiske særinteresser,"

siger Snabe og fortæller, at et godt eksempel er, hvordan forummet qua sin neutralitet ved flere lejligheder har ageret platform for møder mellem statsledere, der ikke har kunnet mødes i andre fora.

Eksempelvis optrådte de Klerk og Mandela for første gang sammen i 1992, ligesom Shimon Peres og Arafat mødtes i 1994 i WEF-regi for at enes om aftalen omkring Gaza og Jericho.

Altid relevant at samle topledere

Samme uforpligtende neutralitet er dog også den kritikere slår på, når WEF under de årlige møder i Davos ofte kaldes for en tandløs snakkeklub for verdens elite, der savner vilje til at sætte handling bag ordene. Ikke mindst i Davos i år, hvor hungersnød, økonomisk ulighed og klimaforandringer var på dagsordenen samtidig med, at flere WEF medlemmer ankom til Davos i privatfly. Hvilket fik kritikerne til at rejse spørgsmålet om, hvorvidt WEF i virkeligheden er en del af problemet snarere end løsningen af verdens udfordringer.

”Jeg kender naturligvis kritikken, og selvfølgelig kan man da kritisere WEF for primært at være et forum for verdens elite. Men uanset om det er eliten eller ej, vil jeg altid mene, at det er utrolig relevant at kunne samle de mennesker, der har størst indflydelse i verden for at få dem til at indgå i en dialog om, hvordan netop de kan bruge netop den indflydelse til at gøre verden bedre,” siger Snabe og uddyber, at en væsentlig nytænkning i hans øjne har været, at man har åbnet medlemsskaren i WEF op for nu også at omfatte relevante NGO´ere, faglige eksperter og unge sociale entreprenører.

”Derudover behøver man jo ikke være matematiker for at regne ud, at det benzinforbrug topledere bruger i privatjets er uendeligt lille i forhold til, hvor meget der forbruges på verdensplan. Og holdt de op med at flyve i private jets til Davos, ville det aldrig løse klimaproblemerne alligevel. Derimod kan deres aktive deltagelse i Davos have en stor positiv effekt på klimaet,” siger han, men erkender samtidig, at selvom kritikken måske på et fornuftsplan er irrelevant, er man nødt til at tage den alvorligt, da den tydeligvis fylder på det følelsesmæssige plan.

”I mine øjne er det ikke afgørende, hvorvidt kritikken ud fra et fornuftsprincip er relevant eller ej. For det er tydeligt, at den er det på et emotionelt plan, når den provokerer så mange mennesker, at den er med til at flytte fokus fra det væsentlige i Davos, nemlig det egentlige indhold. Det er ærgerligt, og derfor må man forholde sig til kritikken,” siger Snabe.

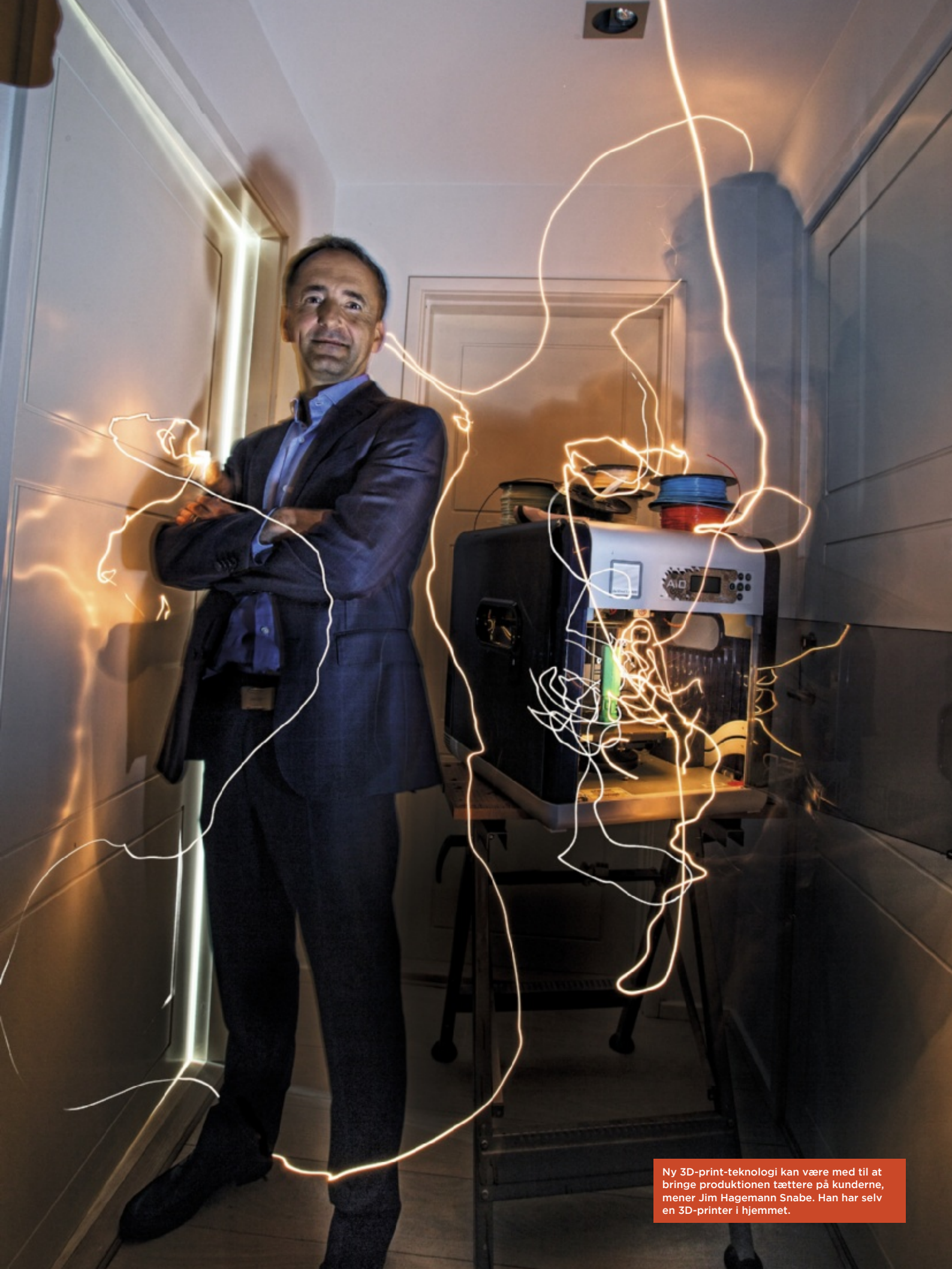
Han er dog overbevidst om, at topledere med tiden helt automatisk vil begynde at opføre sig mere både etisk og ansvarligt, fordi nutidens transparens qua de sociale medier gør det stadigt sværere at mene en ting og gøre noget andet.

”Men når det er sagt, vil jeg også understrege, at i al den tid jeg har været i Davos, har jeg kun oplevet dybt engagerede topdirektører, som gør en kæmpe indsats for verden og som får meget lidt kredit for det. De er villige til at bruge en stor del af deres private tid og deres virksomheders ressourcer på det her. Og det må jo være fordi, engagementet bag er ægte,” siger han. ■

BLÅ BOG

JIM HAGEMANN SNABE

- Født 1965 og boet i Grønland til han var syv år.
- Uddannet cand.merc. i finansiering i 1989.
- Trainee i SAP, 1990-91.
- Consulting Manager, SAP Danmark, 1991-94.
- Practice Leader of Management Consulting Practice, IBM Danmark, 1994-96.
- Managing Director, SAP Sweden, 1996-99.
- Regional Managing Director, SAP Nordic, 1999-02.
- Head of Application Development, SAP AG, 2006-08.
- Head of R&D, SAP AG, 2008-10.
- Co-CEO, SAP AG, 2010-14.
- I dag arbejdende bestyrelsesmedlem i World Economic Forum og bestyrelsesmedlem i B&O, Danske Bank, Siemens AG, Alliance SE og SAP.
- Gift og har to børn.



Ny 3D-print-teknologi kan være med til at bringe produktionen tættere på kunderne, mener Jim Hagemann Snabe. Han har selv en 3D-printer i hjemmet.

IND
UD

Resocialisering i fængsler dumper

Det er i fængslerne, at de hårde kriminelle bliver endnu hårdere. Omvendt kan jobsøgning og fjernundervisning være med til at bryde en kriminel løbebane. ***Men resocialiseringen sejler, vurderer eksperter*** og en fællestalsmand for fanger, mens Kriminalforsorgen lover nye tiltag.

Af ***Lasse Wamsler, freelancejournalist*** / Illustration ***Mikkel Henssel***

Først blev benene sparket væk under ham og herefter sortnede det. Det var i efteråret 2011, og Peter Stig Hansen stod og overdrog en masse hash til en anden, før politiet fældede ham. Den efterfølgende dom for salg og import af ni ton hash fra Spanien blev takseret med 10 års fængsel, og det blev indledningen til et langt ridt igennem fængselsinstitutionerne: Først isolation i Vestre Fængsel, så Helsingør Arrest og Vridsløselille Statsfængsel og nu afsoning i det åbne fængsel Søbysøgård på Fyn, hvor 43-årige Peter Stig Hansen i dag er fællestalsmand.

"Da jeg først blev anholdt, tænkte jeg: Det er en værre omgang det her. Men så begyndte jeg faktisk – og det uden at lyve – at se frem til at møde andre, der kunne inspirere mig til noget andet end kriminalitet, måske endda en akademisk uddannelse," siger Peter Stig Hansen, hvis forventninger dog hurtigt loddede af.

Tre år måtte Peter Stig Hansen vente, før han kunne åbne en bog, og hans første møde med den resocialiserende indsats indledtes med en kontaktperson, der konstaterede: 'Nå, men der er jo mange år til, vi skal gøre noget ved dig, vi tales bare ved hen ad vejen.'

I dag er det en stående joke på fængselsgangen, at når en indsat skal til at løslades, så kvitterer de andre med et 'hvornår ser vi så dig igen?'

I fængslet har Peter Stig Hansen da også haft gensyn med flere, end der kan tælles på to hænder, og han kalder det 'et mirakel', når tidligere straffede undgår deres gamle kriminelle livsstil.

Netop overgangen fra fængsel til frihed er en konstant i samfundsdebatten. Og den blev også hurtigt omdrejningspunktet, efter den netop løsladte Omar Abdel Hamid El-Hussein i februar lykkedes med at likvidere filminstruktøren Finn Nørgaard foran Krudttønden i København samt den frivillige vagt Dan Uzan foran synagogen i Krystalgade. Herefter paraderede retsordførere rundt med en række udmeldinger om straffens forrang over den bløde resocialiseringsindsats, og mens SF's Karina Lorentzen argumenterede for længere straffe, fremhævede Venstres Karsten Lauritzen, at "der er også et hensyn til ofrene og et hensyn til retsfølelsen."

Fokus på straf

Det politiske ønske om at tilgodese straf frem for resocialisering kender direktør for Kriminalforsorgen, Johan Reimann, kun alt for godt. Han påpeger, at den egentlige balance imellem straf og støtte beror mindre på Kriminalforsorgens strategiske valg end på de politiske luner, der skifter over tid.

"Trenden de senere år har været et betydeligt fokus på straf," siger han og påpeger i samme ombæring, at kriminalitet bedst forebygges ved adgang til et job, en bolig, et godt netværk, en indkomst og en eventuel behandling for psykiske lidelser.

"Men der er en grænse for, hvor langt man kan gå ad resocialiseringens vej. For det vil jo falde i øjnene, hvis personer, der har begået kriminalitet, får en stærk fortrinsstilling på de her områder."

Særlig opmærksomhed tiltrækker Kriminalforsorgen i dag, hvor samfundets kriminalitetsbillede ændrer sig i takt med, at færre laver kriminalitet. Koncentrationen af hårde kriminelle i fængslerne stiger, mens tyveknægte og spritbilister oftere afsoner deres domme med fodlænke eller samfundstjeneste.

I denne situation går det trods hensigterne stadig dårligere med resocialiseringen af fængselsdømte, viser de seneste tal fra Kriminalforsorgen.

Det antal tidligere fanger, som vender tilbage til livet bag tremmer i løbet af to år, er steget fra 31 procent til 37 procent fra 2006 til 2010, viser tallene. Samtidig tilbringer de indsatte længere tid i fængsel end tidligere, og på ti år er den gennemsnitlige straflængde steget fra 870 dage til 1.127 dage i 2011.

Som aldrig før forskes og effektmåles der i at nedbringe disse tal.

I en ny og omfattende rapport fra Justitsministeriets Forskningskontor konkluderes det, at resocialiserende indsatser virker, hvorimod straf kan være virkningsløs eller ligefrem skadelig for fangers indslusning i samfundet.

Rapporten bygger på en omfattende gennemgang af al tilgængelig forskning om straf og resocialisering. Konklusionen er, at der i Kriminalforsorgen eksisterer et 'udækket uddannelsesbehov', et fravær af 'tidssvarende undervisningsfaciliteter', mens blot en fjerdedel af de indsatte giver udtryk for, at deres uddannelsesønsker bliver opfyldt.

> **"Det går godt nok langsomt med at give de indsatte mulighed for at fjernstudere"**
>
> Linda Kjær Minke, lektor i sociologi

Straf trumfer alt andet

Kriminalforsorgen har den særlige dobbeltrolle, der af institutionen selv defineres som 'kunsten at balancere mellem det hårde og det bløde'. Netop idéen om at kunne varetage både straf og støtte bliver i disse år kritiseret, og det af gode grunde, mener lektor i kriminologi Anette Storgaard fra Aarhus Universitet:

"Man prøver at balancere de to tilgange, men det bliver jo aldrig anderledes end, at så længe man er i et straffesystem, kommer straffen altid først," siger hun og pointerer, at alle systemer udvikler egne tankemåder, sprog, kulturer og tolerancetærskler til, hvad man accepterer.

To socialrådgivere med samme baggrund og uddannelse vil eksempelvis udføre deres profession forskelligt afhængig af om de arbejder i kommunen eller i Kriminalforsorgen. Alene derfor kan der være brug for tidligere i afsoningen at løsne det straffende greb om fangerne, hvis recidivprocenten (løsladte, der ender bag tremmer igen, red.) skal ned. Anbefalingen fra Anette Storgaard retter sig mod større brug af ledsaget udgang, besøg fra pårørende, prøveløsladelse, mulighed for uddannelse og jobsøgning fra cellen samt bedre understøttelse af bolig og privatøkonomi, når man kommer ud.

I den seneste rammeaftale om Kriminalforsorgen står der da også, at Kriminalforsorgen skal 'have ny retning', og at 'den resocialiserende indsats nytænkes og målrettes derfor i endnu højere grad målet om et liv uden kriminalitet, så der opnås størst mulig effekt i forhold til at mindske tilbagefaldet til kriminalitet'. Specifikt nævnes et løft til uddannelses- og beskæftigelsesindsatsen i fængslerne, så tilværelsen i frihed kan synes mere attraktiv. Det går bare alt for langsomt, lyder kritikken.

"Vi taler om mennesker, som vi først tager al handlemulighed fra, så institutionaliserer vi dem på steder, hvor dag og nat, måltider og bevægelsesmuligheder er helt systemlagte, og efter nogen tid står man på gaden med sin sorte sæk og skal selv finde adressen på socialforvaltningen," siger hun og tilføjer, at hun med resocialisering ikke blot tænker på at nedbringe recidiv, men især at tilbyde et værdigt liv, som gør det efterstræbelsesværdigt at afstå fra kriminalitet.

"Det sker kun ved tættere dialog mellem fængsel og frihed. Den indsatte skal tidligere i afsoningen være med til at forberede sin løsladelse ved fx selv at kunne søge bolig, tage fjernundervisning og jobsamtaler over nettet."

Resocialisering bliver sværere

Også lektor i sociologi ved Syddansk Universitet Linda Kjær Minke anbefaler større adgang til uddannelses- og jobtilbud uden for fængselsmurene.

"Det går godt nok langsomt med at give de indsatte mulighed for at fjernstudere. Det er vigtigt at se muligheder og ikke blot begrænsninger," siger hun og understreger, at så længe disse tilbud ikke findes, er det svært at balancere det hårde og det bløde:

"Hvad er det, der gør en forskel for folk? Det er at møde nye måder at se verden på. Hvis den indsatte sidder i et miljø, der i forvejen er fjendtligt stemt over for systemet, så er det svært at være en fængselsbetjent, der gerne vil støtte og motivere. For så er det ikke længere en indsat, man skal præge, men en hel gruppe. Derfor er det blevet sværere at balancere det hårde og det bløde."

Fangers netadgang til job- og uddannelsessøgning har ellers i årevis været kontroversiel ud fra den vurdering, at det kan føre til planlægning af ny kriminalitet. Omend med en vis tilbageholdenhed kigger også Kriminalforsorgen nu i retning af fjernadgang til undervisning og jobsøgning, fortæller Johan Reimann:

"Så vidt det overhovedet er muligt, tror jeg, fremover vi vil betjene os af aktører uden for murene."

Betyder det, at man vil kunne søge job fra sin celle?

"Nu bryder jeg mig ikke om det med at søge fra sin celle, for det tegner et billede af, at når folk er frihedsberøvede, så sidder de og kukkelurer i en celle døgnet rundt. Og det billede er meget langt fra virkeligheden. Men på sigt skal man i institutionerne kunne modtage samme behandling eller uddannelse som tilsvarende personer modtager uden for murene."

Samler dimser

Kriminalforsorgens mål med fjernundervisning og jobsøgning kan Peter Stig Hansen ikke genkende i sin celle på Fyn. Han mener, at de indsatte netop sidder og kukkelurer i intetsigende jobs, og at det er en stor del af problemet.

"Vi kan ikke modtage fjernundervisning, og den undervisning, der så findes, er ofte dårlig. I fængslet bliver man holdt hen i et tempo, der ikke findes udenfor," siger han og påpeger, at han samtidig ikke vil virke som en, der bare brokker sig.

Men tempoet *er* for langsomt, og det svækker fangernes muligheder uden for fængselsmurene, fastslår han.

"Spørgsmålet er, om der er behov for en mand, der har samlet dimser i fem-seks år i hverdagens Danmark - eller nogen som helst andre steder?" ■

JORDEN RUNDT

Af ***Mikkel Krogh***

Foto Shutterstock

Monetær ligestilling

Foto Shutterstock

USA's finansministerium har besluttet, at en kvinde fremover skal pryde nationens 10-dollar-seddel, skriver Huffington Post. Kvinden skal dog dele pladsen med Alexander Hamilton – USA's første finansminister og grundlægger af landets første bank. Hvilken kvinde der får æren er endnu ikke besluttet, men lagt ud til afstemning på de sociale medier, hvor amerikanere kan foreslå kandidater via hashtagget #TheNew10.

Når det kommer til ligestilling på pengesedler, sakker USA dog langt efter flere andre lande, som længe har haft kvinder på landets valuta. I Storbritannien figurerer dronning Elisabeth på alle sedler. Og i Sverige vil halvdelen af landets pengesedler inden længe være prydet af kvinder. Forfatteren Astrid Lindgren på 20-krone-sedlen, skuespilleren Greta Garbo på 100-krone-sedlen og operasangeren Birgit Nilsson på 500-krone-sedlen.

Også New Zealand, Tjekkiet, Israel og Norge har flere pengesedler med kvinder.

I Danmark er vi helt ude over ligestillingsproblematikken på pengesedlerne, da vi har valgt at udsmykke dem med nationale klenodier og landskaber.

UDENLANDSKE INVESTORER DROPPER ISRAEL

Israels militære operation i Gaza sidste år har fået økonomiske konsekvenser. De udenlandske investeringer i landet er næsten halveret sammenlignet med året før. Det viser en ny rapport fra FN, skriver Newsweek.

Ifølge rapporten er faldet hovedsageligt en konsekvens af den militære operation – Operation Protective Edge – som blev anklaget for at bryde international lov.

"Vi tror, at årsagen til faldet i investeringer skyldes Operation Protective Edge og de boykotter, som rammer landet," siger dr. Ronny Manos fra Open University of Israel, en af forfatterne til rapporten.

Rapporten viser, at de udenlandske investeringer faldt fra 10,5 milliarder euro i 2013 til 5,7 milliarder euro i 2014 – et samlet fald på 46 procent. Israels egne investeringer i udlandet er faldet 15 procent i samme periode.

Globale kønsforskelle blandt fultidsansatte

Andelen af kvinder i lønnet fuldtidsarbejde halter fortsat efter mændene i hele verden. Det viser en stor undersøgelse fra Gallup, som er baseret på 182.000 interviews i 144 lande.

Globalt er 19 procent af kvinderne ansat i fuldtidsstillinger, mens det gælder 33 procent af mændene.

Forskellen er størst i Sydasien, hvor 9 procent af kvinderne og 33 procent af mændene har et lønnet fuldtidsjob. Ikke meget bedre ser det ud i Nordafrika og Mellemøsten, hvor kvinderne ligger 20 procentpoint efter mændene.

I Nordeuropa er den gennemsnitlige kønsforskel på otte procentpoint, mens Afrika syd for Sahara overraskende nok er den region med mindst forskel – seks procentpoint. Forklaringen skal dog findes i den generelt lave fuldtidsbeskæftigelse i området, hvor kun 8 procent af kvinderne og 14 procent af mændene er i lønnet fuldtidsarbejde.

Hviderusland topper listen med den største andel af kvindelige fuldtidsansatte. Her er 48 procent af kvinderne i den erhvervsaktive alder i fuldtidsarbejde. Danmark kommer ind på en 11. plads med 39 procent. Andelen af mænd i fuldtidsstillinger er 59 procent i Hviderusland og 50 procent i Danmark.

Undersøgelsen dækker kun lønnede fuldtidsstillinger og medregner ikke selvstændige og deltidsansatte.

FÅ DIPLOM I KOMMUNIKATION

Styrk dit arbejde og dit CV med et enkelt kursus eller en hel diplomuddannelse. Kurserne er målrettet professionelle kommunikatører og journalister, og du er sikret de allerbedste undervisere.

1 Helle Petersen

2 Anne Katrine Lund

3 Anders Krarup

4 Thomas Uhd

Lige nu kan du eksempelvis tilmelde dig:

1 — KOMMUNIKATIONS-PLANLÆGNING

København, start 30. september

Underviser:
Helle Petersen

Den strategiske kommunikationsplan er drejebogen, der tydeliggør, hvordan du med en målrettet kommunikationsindsats kan nå konkrete mål. På kurset får du en værktøjskasse til at styrke dit arbejde med at analysere, planlægge, gennemføre og evaluere kommunikationsindsatser.

dmjx.dk/komplanlaegning

2 — RÅDGIVERENS GENNEMSLAGSKRAFT

København, start 6. oktober

Underviser:
Anne Katrine Lund

Uanset om du laver medietræning, håndterer organisatoriske udfordringer eller arbejder som indholdsproducent, har du brug for en stærk personlig gennemslagskraft som rådgiver. På dette kursus får du styr på rollen, retorikken og de psykologiske aspekter i relationen med dem, du rådgiver.

dmjx.dk/raadgiver

3 — KRISE-KOMMUNIKATION

København, start 1. oktober

Underviser:
Anders Krarup

I forbindelse med en krise spiller kommunikationen en central rolle for udfaldet. På dette kursus ser vi på forskellige former for kriser og på, hvordan vi i praksis kan håndtere kommunikationen både eksternt og internt i en krisesituation.

dmjx.dk/krisekom

4 — SPIN OG PROFESSIONEL POLITISK KOMMUNIKATION

København, start 1. oktober

Undervisere: Thomas Uhd og Mie Femø Nielsen

Lær at arbejde professionelt med politisk kommunikation og at analysere andres spin. Kurset giver en teoretisk og begrebsmæssig forståelse af politisk kommunikation og spin gennem teori og aktuelle cases fra den virkelige verden.

dmjx.dk/spin

DANMARKS MEDIE- OG JOURNALISTHØJSKOLE

VI ØKONOMER SKAL MODSIGES

”Den økonomiske terminologi har bredt sig i medierne og det politiske system, hvor vi djøfere jo er talstærkt repræsenteret,” siger topøkonomen ***Niels Kærgård***. Han efterlyser politikere og meningsdannere med et andet samfunds- og menneskesyn end økonomernes.

RESUME

Der er "grund til at se kritisk på den efterhånden lidt automatiserede italesættelse og anvendelse af økonomiske incitamenter i forhold til arbejdsløse danskere," mener økonom og forhenværende overvismand Niels Kærgård.

"Alle taler om øgede incitamenter for at få arbejdsløse i arbejde. Politisk har det resulteret i stramning efter stramning af reglerne for dagpenge og kontanthjælp, og samtidig har det resulteret i en efterhånden temmelig hård tone i debatten," siger Niels Kærgård.

Han efterlyser modspil fra meningsdannere med andre faglige udgangspunkter end økonomernes, så den offentlige debat om arbejdsløshed kan blive mere nuanceret.

For "i bred almindelighed er der jo mange fordele ved at arbejde, som ikke kun handler om forskellen på ens indkomst kontra arbejdsløshedsunderstøttelse," siger han.

Af ***Lars Lønstrup, freelancejournalist*** / Foto ***Lars Bahl***

Økonomerne har fået for meget at skulle have sagt i Danmark, mener forhenværende overvismand og dr.polit., Niels Kærgård.

"Den økonomiske terminologi har bredt sig i medierne og det politiske system, hvor vi djøfere jo er talstærkt repræsenteret. Det sætter sit præg på såvel de beslutninger, der træffes, som de debatter, der føres, og jeg mener, vi i dag får for lidt modspil på områder, hvor andre fags optik ville være relevant at få inddraget," siger Niels Kærgård.

Som eksempel peger han på arbejdsløshedsdiskussionerne, hvor det nærmest er blevet et mantra, at det skal kunne betale sig at arbejde, hvad enten man tilhører et politisk parti til højre eller venstre for midten.

"Alle taler om øgede incitamenter for at få arbejdsløse i arbejde. Politisk har det resulteret i stramning efter stramning af reglerne for dagpenge og kontanthjælp, og samtidig har det resulteret i en efterhånden temmelig hård tone i debatten," siger Niels Kærgård.

Han mener, at der "givetvis stadig findes nogle dovne Robert´er rundt omkring, men spørgsmålet er, om de ikke er kommet til at fylde for meget i såvel debatten som politikken."

"I bred almindelighed er der jo mange fordele ved at arbejde, som ikke kun handler om forskellen på ens indkomst kontra arbejdsløshedsunderstøttelse. Hvis man er i arbejde, kan man lettere kvalificere sig til et andet og måske bedre job, og for de fleste gælder det givetvis også, at det forøger livskvaliteten at have kolleger og kunne fortælle om sit job, når andre mennesker spørger, hvad man laver. De lykke-undersøgelser, der findes, viser jo også temmelig ensidigt, at det ikke er nogen ferie at være arbejdsløs, men at det tværtimod gør mennesker ulykkelige."

Hvorfor hører man sjældent politikere anvende argumenter som dine, mens de nærmest taler i munden på hinanden, når de siger, at det skal kunne betale sig at arbejde?

"Jeg tror, det skyldes, at de appellerer til det samme politiske flertal, som i dag består af en veluddannet middelklasse. Hvis du går tilbage i historien til velfærdsstatens storhedstid i 1960´erne og 1970´erne, havde Socialdemokratiet sin base hos ufaglærte danskere, som dengang udgjorde et flertal. Denne gruppe mennesker er mere sårbar i forhold til arbejdsløshed og marginalisering, og det kan forklare, hvorfor deres interesser blev prioriteret højere dengang."

"Problemet er, at vi mangler at blive modsagt af eksperter med en anden faglighed end vores"

Niels Kærgård

Der er heller ikke mange meningsdannere, der deler din optik på arbejdsløshed. Og en af dem man tit hører, erhvervsmanden og økonomen, Asger Aamund, siger nærmest det stik modsatte. Nemlig at den politiske magt herhjemme afgøres af vælgere på offentlig forsørgelse, fordi de er i flertal.

"Ja, men det er jeg uenig i. Hans argument hviler på, at alle, der er på offentlig forsørgelse, identificerer sig med – og stemmer ud fra – en identitet som offentlig forsørget. Det, tror jeg, er forkert.

En studerende på SU identificerer sig snarere med den uddannelse og funktion, han får på arbejdsmarkedet i fremtiden, og en pensioneret kontorchef identificerer sig snarere med den rolle, han har haft på arbejdsmarkedet gennem en menneskealder. Økonomisk kan den ene jo også se frem til en god indtægt, mens den anden formentlig gennem et langt arbejdsliv har indbetalt på en pensionsordning, som giver ham en udmærket indtægt ved siden af den offentlige pension."

Men dine argumenter er også en sjældenhed, når dine økonom-kolleger på universiteterne udtaler sig i medierne. Her er incitamentstankegangen også dominerende.

"Det, synes jeg måske, er meget naturligt. Økonomernes rolle er at analysere økonomien, og der spiller incitamenter en vigtig rolle sammen med andre nøglebegreber som fx konkurrence og efterspørgsel, så jeg synes egentlig ikke, man kan klandre økonomerne. Problemet er, at vi mangler at blive modsagt af eksperter med en anden faglighed end vores, så vi kan få eksempelvis etiske, psykologiske, humanistiske, ja måske endda medicinske synsvinkler på arbejdsløshed og andre vigtige samfundsanliggender på banen. For vi har altså forskellige indgangsvinkler og forståelsesrammer alt efter, hvilket fag og hvilken videnskab vi kommer fra."

Kan du give et anskueliggørende eksempel på, hvordan forskellig faglighed kan påvirke den enkelte forskers syn på et samfundsproblem?

"Jeg har tidligere anvendt fedme og livsstilssygdomme som eksempel. Her vil du se sociologen analysere problemet med baggrund i sociale strukturer, juristen vil anvende en regulativ-lovgivningsmæssig synsvinkel, medicineren vil finde det oplagt at se på gener og appetitregulerende signalstoffer, mens historikeren vil vende sin opmærksomhed mod gamle, underliggende traditioner. Kommer alle disse synsvinkler på banen, vil økonomens opmærksomhed på incitamenter blive et værdifuldt bidrag i stedet for den eneste mulige løsning. Men hvis økonomen får hele banen for sig selv, får de økonomiske modeller og teorier for stort råderum – og kan fx føres helt ind i ægtesengen. Der er økonomer både herhjemme og i udlandet, der i deres forskning kæder økonomiske teorier sammen med vores valg af livspartner. Gør man det, har det nygifte brudepar netop indgået en i princippet livslang, men opsigelig kontrakt om udveks-

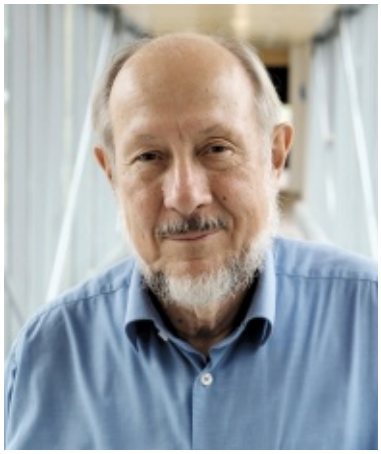
"Yngre økonomer har typisk en meget specialiseret økonomiuddannelse, hvor de udover økonomi kun har stiftet bekendtskab med statistik og matematik"

Niels Kærgård

ling af seksuelle og andre ydelser, mens almenmenneskelige begreber som forelskelse, kærlighed og samhørighed ikke rigtig har nogen plads. Når økonomien bruges til sådanne formål, synes jeg, det begynder at ligne ideologi – økonomisme som nogle kalder det."

Er der eksempler på, at den økonomiske terminologi dominerer i din egen faglige verden, dvs. på universitetet?
"Ja, – i dag er det fx almindeligt at høre humanisterne (som tidligere har argumenteret med langt større faglig selvbevidsthed) sige, at de bidrager til konkurrenceevnen ved at lære de studerende sprog, så de kan hjælpe danske virksomheder ind på det tyske, kinesiske eller latinamerikanske marked. Og på institutionsniveau opfører universiteterne sig næsten som private virksomheder, når de konkurrerer om nye studerende med landsdækkende reklamer for netop deres 'uddannelsesprodukter'. Samtidig har konkurrencen mellem universiteterne medført, at du i dag kan gå på Aalborg Universitet og Aarhus Universitet i København, fordi de har oprettet afdelinger langt væk fra deres traditionelle hjembyer. Det kan jo ikke være rationelt set fra et overordnet samfundssynspunkt. Det ville efter min mening være langt mere hensigtsmæssigt, at universiteterne konkurrerede mindre og samarbejdede mere – fx om en landsdækkende erhvervsvejledning, som alle universiteterne brugte."

Hvorfor står du relativt alene med din kritik, hvorfor er der ikke flere selvkritiske økonomer?
"Jeg synes nu også, der er andre, men… det kan måske have noget at gøre med, at jeg er ældre end så mange andre økonomer, og derfor tog min uddannelse på et tidspunkt, hvor der til uddannelsen indgik meget økonomisk historie og teorihistorie samt en hel del jura og sociologi. Det gav os måske et lidt bredere samfundsperspektiv.



BLÅ BOG

NIELS KÆRGÅRD

- 72 år.
- Cand.polit. 1970.
- Lic.polit. 1975.
- Dr.polit. 1991.
- Adjunkt og senere lektor ved Økonomisk Institut på Københavns Universitet 1975-1992.
- Professor i jordbrugsøkonomi og -politik ved Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskolen siden 1993 (KVL er i dag en del af Københavns Universitet).
- Økonomisk vismand 1992-1994.
- Overvismand 1995-2001.
- I bestyrelsen for Carlsberg Fondet og Carlsberg A/S 2003-2013.
- I bestyrelsen for Københavns Universitet 2008-2013.
- Vicepræsident for Det Kgl. Danske Videnskabernes Selskab 2008-2013.
- Medlem af en række kommissioner og udvalg.

LÆS MERE:

- Niels Kærgård: „Markederne, økonomerne og moralen", Samfundsøkonomen, 2014.
- Gerard Maxwell og Ruth Ames: "Economists free ride, does anyone else", Journal of Public Economics, 1981.
- Michael J. Sandel: "What money can't buy: The moral Limits of Markets" , New York, 2012.
- Richard H.Thaler, "From Homo Economicus to Homo Sapiens", Journal of Economic Perspective, 2000.

Yngre økonomer har typisk en meget specialiseret økonomiuddannelse, hvor de udover økonomi kun har stiftet bekendtskab med statistik og matematik, og det kan indsnævre og koncentrere såvel samfunds- som menneskesyn omkring "homo oeconomicus" – dvs. et menneskebillede med en selvisk og rationel agent i centrum. Der er forskning, som viser, at økonomistuderende forholder sig mere selvisk-rationelt end studerende fra andre studieretninger i forsøg, hvor der skal vælges mellem altruistiske og selviske strategier i relation til valgeksperimenter."

Du har i tidligere interviews sagt, at du som gammel overvismand (1995-2001) godt kan føle en vis medskyld i den måde, vi ser og taler om arbejdsløse i dagens Danmark. Hvordan det?
"Det var vismændene, der i slutningen af 1980´erne introducerede incitaments-tankegangen i samfundsdebatten, og også i min tid pegede vi på, at vi havde en relativt stor gruppe arbejdsløse, for hvem det faktisk ikke kunne betale sig at arbejde. Så dengang var det påkrævet, det er jeg slet ikke i tvivl om – også fordi tidsånden og stemningen i samfundsdebatten dengang var, at det næsten var storsindet at gå arbejdsløs, fordi man derved gav plads til andre på arbejdsmarkedet. Men siden har situationen jo ændret sig meget, og derfor synes jeg, der i dag er grund til at se kritisk på den efterhånden lidt automatiserede italesættelse og anvendelse af økonomiske incitamenter i forhold til arbejdsløse danskere." ■

KOMMENTAR

Af
William Bak,
ansat i SKAT

Refleksioner fra en djøfer i Kabul

Prøv at forestille dig at være i midten af 40 nationers samarbejde for at hjælpe en nation på fode. Forestil dig at være placeret i hovedkvarteret i denne proces. Jeg prøvede selv at forestille mig, hvordan det ville blive, mens jeg sad hjemme i Danmark. Men nu er jeg her. På et kontor i Afghanistans hovedstad. Det er på alle måder langt fra mit normale job hos SKAT.

Der er 40 forskellige nationer og mindst lige så mange interesser i spil. Interesser, som ikke altid peger i samme retning. Der er også stor forskel på den baggrund og tilgang, som vi fra vestlige lande kommer med, i forhold til det afghanske folk, der har levet i og med krig i mange år, og som har en helt anden kultur.

Læg dertil de enorme økonomiske udfordringer for landet som helhed: Afghanistans skatteindtægter kan overhovedet ikke dække udgifterne, og landet er derfor afhængig af udenlandsk støtte mange år frem. Samtidig har Afghanistan ligget i toppen af listen over lande, der er plaget af korruption. Endvidere er landets eksport faldet i forhold til BNP de sidste 10 år, og importen har alle årene oversteget eksporten; ikke bare lidt, men med store procenter.

Det er vigtigt at understrege, at der kan opleves fremgang, men det går ikke hurtigt. En forventning om, at en seksmåneders udsendelse hernede kan ses afspejlet i nationalregnskabet, er ikke realistisk.

Analfabetisme, selv langt ind i hærens rækker, er tillige en kæmpe udfordring. Så her er udfordringer nok, men der er også et ønske om at overleve og for nogle endog om at komme videre.

Derhjemme er omstillingsparathed jo en af tidens buzzwords. Her er det en nødvendighed for at arbejde for forsvarsministeriet i Kabul med regnskaber og budgetter for den afghanske hær. For dette er en helt anden verden på alle måder og derfor også et enormt spændende sted at være.

Men hvorfor sidder en dansk djøfer så her i Kabul?

Ja, jeg fik et brev fra Hjemmeværnet, som jeg har været medlem af i mange år, om jeg qua min uddannelse som cand.merc.aud. og mit job i SKAT, hvor jeg arbejder med diverse former for svig, kunne tænke mig at være rådgiver på ministerielt niveau i Kabul. Sådanne udfordringer får jeg ikke hver dag, så efter et par jobsamtaler og i samråd med konen blev det til et ja. Mit civile job gav mig orlov, og så var der ellers en del militære færdigheder, som skulle læres, og andre ting, som skulle støves af, fire uger i Danmark og to uger i Polen på NATO's træningscenter, inden kursen gik via fly over Dubai mod Kabul.

I Kabul stod jeg i starten i billedsprog foran en brandhane med information på engelsk, hvor jeg forsøgte at få mest muligt ud af informationsstrømmen.

At skulle rådgive i en organisation, som er meget anderledes end den, jeg kommer fra, i en verden, som er helt forskellig fra den hjemlige, giver udfordringer. Godt hjulpet på vej af kollegaer begynder tingene at hænge sammen, og forslag med baggrund i det velordnede danske samfund begynder at kunne overføres til Afghanistan – men det er vigtigt at huske på, at oversættelse er mange ting, både sprogligt, kulturelt og virkelighedsforståelse. Og så er der den trussel, som altid eksisterer i dette land om, at nogle vil sætte livet ind på at slå os ihjel. Det giver lidt anderledes arbejdstøj og arbejdsredskaber – en lidt anderledes form for «kugle»-pen.

Nu fire måneder senere er det utroligt spændende at være her, selv om det ikke er gratis i forhold til privatsfæren, og jeg har ikke fortrudt mit ja.

Samtidig har det slået mig, at der er så mange unge mennesker med uddannelse, som har et ønske om at komme væk fra deres eget land. De har mistet håbet og troen på en fremtid i deres fædreland. Hvis jeg i mine seks måneder hernede fik mulighed for at ændre én ting, ville jeg give dem håbet tilbage. ■

FAKTA

Tre medlemmer af Hjemmeværnet er i øjeblikket udsendt som økonomiske rådgivere i Kabul, hvor de støtter den afghanske centraladministration. De tre udsendte er valgt på grund af deres civile baggrund suppleret med de nødvendige militære kompetencer.

Det er Center for Stabiliseringsindsatser, der er ansvarlig for Hjemmeværnets internationale opgaver og bidrag til Danmarks internationale stabiliseringsindsatser.

Læs evt. mere på **www.hjv.dk/oe/CSI**

Lav rente på et billån er ikke det samme som lav pris

Vær opmærksom på skjulte gebyrer, før du forpligter dig

Billån på EKSTRA GODE betingelser, når du er medlem af Djøf

Som medlem af Djøf får du al den hjælp, du skal bruge hos Lån & Spar. Billån kan nemlig være lidt svære at gennemskue. En lav rente kan virke fristende. Men dertil kommer de forskellige gebyrer, der ofte bliver højere, hvis renten er lav. Vi ser gerne papirerne igennem med dig. Så ved du, hvad det i sidste ende koster dig!

Men uanset, hvor langt du er i processen, vil vi gerne give dig nogle gode råd med på vejen. En guide til, hvad du skal være opmærksom på, når du kigger på ny bil.

Find guiden på **lsb.dk/5gode**

djøf

VIL DU HURTIGT VIDERE?

Ring: Ring 3378 1975 hvis du vil tale billån med en personlig rådgiver

Online: Gå på lsb.dk/djoef og vælg 'book møde'. Så kontakter vi dig

lån & spar

din personlige bank

Lån & Spar Bank A/S, Højbro Plads 9-11, 1200 København K, Cvrnr: 13 53 85 30. Forbehold for trykfejl.

BOGREOLEN

ANMELDELSE

Lyt mens du taler

Anders Stahlschmidts bog handler om at holde taler uden dræbende powerpoint-præsentationer, og om hvordan man får styr på sig selv og sin stemme, mens man taler, uanset hvilken rolle man nu indtager som taler.

Af ***James Høpner,*** efteruddannelseschef

"At tale og lytte er alfa omega for den måde, vi er sammen på. Hvis I, der læser denne bog, læser den rigtigt, vil I få et rigere liv. Ja, sådan er det". Sådan slutter skuespilleren Henning Jensen forordet til Anders Stahlschmidt seneste bog om at lytte, mens man taler.

Forventningerne er med andre ord skruet godt i vejret, og man bliver heldigvis ikke skuffet undervejs. Også selvom man måske ikke føler, at man har fået et markant rigere liv efter endt læsning.

Budskabet i bogen er klart og godt tænkt: "Hvis du ikke lytter, hører vi ikke efter, hvad du siger."

Det er en bog, der handler om at holde taler uden dræbende powerpoint-præsentationer, og om hvordan man får styr på sig selv og sin stemme, mens man taler, uanset hvilken rolle man nu indtager som taler.

Det er en praktisk brugsbog, som dog mod slutningen godt kan virke overvældende i forhold til alt det, man skal have styr på. Men bedst som man er ved at miste overblikket, afslutter Anders Stahlschmidt bogen med en noget nær perfekt opsamling. En kort beskrivelse af følelser, fornemmelser og brug af bogens teknikker, som man har fået med undervejs.

Første del af bogen handler om at mærke rummet og lytte til, hvad der sker i rummet. Ofte har vi følelsen af at vi selv er centrum for talen. Det er jo os der skal holde talen, men advarslen lyder, at hvis vi gør os selv til centrum, så mister vi vores publikum. Vi må derfor øve os i at gøre vores budskab til centrum.

> **"Hvis du ikke lytter, hører vi ikke efter, hvad du siger"**

Én ting skal vi dog sætte i centrum hos os selv, og det er vores stemme. Et lidt overraskende budskab, men når man tænker over det egentlig ikke uvæsentligt. Hvor ofte har man ikke lade sig forstyrre af en talers udtale og stemmeføring, fordi det lød anderledes irriterende, sløvende eller for galoperende. Her trækker Anders Stahlscmidt på sit samarbejde med én af landets dygtigste stemmetrænere, Lisbeth Holdt Jørgensen. Bogen nævner eksempelvis en øvelse om at forestille sig at ens publikum sidder på en balkon bag ved en. På papiret en lidt mærkelig øvelse, men når man har

prøvet den, mærker man hurtigt effekten. I det hele taget er de mange konkrete øvelser med til at gøre bogen både anvendelig og nærværende. Stor ros for det.

Herefter følger en række kapitler om at arbejde med sit budskab og få skabt mening i det. Her er det mere konventionel viden, der bringes på banen, som handler om at få skabt struktur og pointer i sin tale. Gode råd, men også velkendte, hvis man har læst lidt om kommunikation i forvejen.

De næste kapitler handler om forbindelsen til sit publikum. Igen med en masse gode konkrete råd som at huske at holde pauser i sin talestrøm og lade som om, man spørger; "fik I den" efter hver sætning. Mange af os er typisk for ivrige efter at fortælle så meget som muligt på den korte tid, vi har. Så meget og så hurtigt, at vi glemmer at publikum ikke når at fordøje vores budskab. Med de indlagte pauser i talestrømmen får vi lettere publikum med os. Der er også her et kapitel om at modtage kritik og bruge den konstruktivt. I stedet for at gå i forsvarsposition, som vi sjældent slipper godt af sted med, gælder det om at gribe muligheden for at involvere sit publikum.

Sidste del af bogen ser nærmere på, hvordan vi kan få forbindelse til "øjeblikket". Altså være til stede. Det kan man eksempelvis være ved ikke at læse sin tale op fra et talepapir, men lade talen blive født, mens man holder den. Det betyder ikke, at man skal droppe forberedelsen, men at vi skal lade talen blive en del af os selv i vores forberedelse. Alt i alt en helstøbt bog, som kommer godt omkring.

Anders Stahlschmidts baggrund som journalist fornægter sig ikke i formidlingen af stoffet. Det er et let og levende sprog. Befriet for floskler og smarte bemærkninger. Desværre en sjældenhed blandt mange af de bøger, der udgives om taler og kommunikation nu til dags. Eksemplerne undervejs er så nærværende, at man ser de gode og dårlige talere for sig. Havde forfatteren ikke haft denne stærke evne til at formidle sit stof, kunne bogprojektet let have endt galt. For det at holde en god tale som leder eller foredragsholder, kræver rigtig mange ting. Mange små detaljer, som kan være svære at huske og for den sags skyld også at udføre i praksis.

Læser man bogen for hurtigt, kan man godt sidde med følelsen af at man har forspist sig i bar iver for at smage alt på buffeten. Der er meget at skulle holde styr på. Her kunne en prioriterings- eller huskeliste have været brugbar. Men læser man den langsomt, og tager man sig tid til øvelserne, ja så får man måske et lidt rigere liv. ■

Lyt mens du taler. Af Anders Stahlscmidt. Akademisk Forlag. 2015.

OMTALE

Kollegial sparring

Charlotte Dalsgaard mener, vi skal sparre med vores kolleger. Ikke bare snakke – men sparre. Måske er du produktionschef og frustreret over, at effektiviteten nu igen er faldet. Måske er du forskningsleder og har skullet fortælle en forventningsfuld ung forsker, at han har en mere lovende karriere uden for forskningsverdenen. Eller måske er du ansat på et kontor og vil tale med dine kolleger om, hvordan I fremover undgår en prekær fejl. Kollegial sparring kan bruges af alle.

Bogen viser, hvor man kan få faglig hjælp fra ens kolleger på en professionel, struktureret og fokuseret måde. Situationen både før, under og efter en tilspidset episode udforskes.

Kollegial sparring. Af Charlotte Dalsgaard. Gyldendal Business. 2015.

DO IT IN ENGLISH,
BUT DO IT RIGHT!

Amerikansk ph.d. med alsidig samfundsvidenskabelig baggrund tilbyder oversættelse fra dansk til engelsk og redigering/finpudsning af dine engelske tekster. Også omskrivning af alle slags manuskripter.

Bøger, ph.d. afhandlinger, artikler, rapporter, Horizon-2020 proposals, projektbeskrivelser, webtekster, ansøgninger, TORs, summaries, mm.

Hurtig service, højeste kvalitet, rimelige priser.
Mangler du kvalificeret modspil?
Vil du have en 'reader from Hell?' Kontakt mig.

Mange kan oversætte.
Jeg kan skrive.

Steven Sampson
stevensampsondk@gmail.com · tlf. 2074 1264

OFFENTLIG ADM.

Kamma Hald, Jur. / Jura, Fuldmægtig, NaturErhvervstyrelsen, 28-06-2015
Cristina Angela Gulisano, Jur. /Jura, Direktør, Datatilsynet, 01-08-2015
Joen Borgbjerg, Oecon. / Økonomi, Økonomikonsulent, Dragør Kommune, 01-07-2015
Anette Flensborg, Jur. / Jura, Chefkonsulent, Fødevarestyrelsen, 28-06-2015
Annette Gregersen, Jur. / Jura, kontorchef, Statsforvaltningen , Afdeling København, 02-03-2015
Claus Christiansen, IT, Specialkonsulent, Grønlands Handelsskole, 16-03-2015
Louise Ousted Olsen, Polit. / Økonomi, Fuldmægtig, Bygningsstyrelsen, 28-06-2015
Nis Kasper Pedersen, Scient.pol. / Statskundskab, Specialkonsulent, Københavns Kommune, Økonomiforvaltningen, 22-09-2014
Jussi Järvelä Johansen, Jur. / Jura, Fuldmægtig, Sundheds- og Ældreministeriet - Departementet, 28-06-2015
Anne Elizabeth Kamstrup, HA / Erhvervsøkonomi, Specialkonsulent, Miljøministeriets Departement, 01-08-2015
Marie Bøcker Pedersen, Scient.adm., Specialkonsulent, Center for Innovation, NaturErhvervstyrelsen, 28-06-2015
Thomas Friis-Andersen, Jur. / Jura, HR-partner, NaturErhvervstyrelsen, 28-06-2015
Martin Nyrop Holgersen, Scient.pol. / Statskundskab, Fuldmægtig, Sundheds- og Ældreministeriet - Departementet, 28-06-2015
Toke Schou Pedersen, Scient.pol. / Statskundskab, Specialkonsulent, Rigspolitiet, 01-08-2015
Andreas S.W. Nielsen, Scient.pol. / Statskundskab, Chefkonsulent, NaturErhvervstyrelsen, 28-06-2015
Kasper Rasmussen, Scient.pol. / Statskundskab, Fuldmægtig, Miljø- og Fødevareministeriet - Departementet, 28-06-2015
Anna Munck, Scient.pol. / Statskundskab, Fuldmægtig, Internationalt Kontor, Transport- og Bygningsministeriet - Departement, 28-06-2015
Lene Søvang Eisby, Jur. / Jura, Chefkonsulent, Arbejdstilsynet Tilsynscenter Syd, 01-12-2006
Cecilie Winther, Jur. / Jura, Fuldmægtig, Procesbevillingsnævnet, 01-08-2015
Mohammad Zoheeb Iqbal, Jur. / Jura, Fuldmægtig, Sundheds- og Ældreministeriet - Departementet, 28-06-2015
Aziza Bjorholm-Petersen, Scient.pol. / Statskundskab, Fuldmægtig, Transport- og Bygningsministeriet - Departement, 28-06-2015
Sofie Andersen, Scient.pol. / Statskundskab Fuldmægtig, Ministeriet for Børn-, Undervisning- og Ligestilling - Departementet, 28-06-2015
Henrik Pedersen Noe, Mag. Fuldmægtig til eksport og international handelspolitik i Enheden for EU og Internationale Forhold, Miljø- og Fødevareministeriet - Departementet, 28-06-2015
Inge Trads Kjeldsen, Scient.pol. / Statskundskab, Fuldmægtig, Erhvervs- og Vækstministeriets Departement, 28-06-2015
Heidi Lind Kristensen, Jur. / Jura, Fuldmægtig (cand.jur), Fødevarestyrelsen, 28-06-2015

PRIVATE

Aron Viglundsson, Merc. / Erhvervsøkonomi, Annoncekonsulent, Nord Advertising A/S, 04-05-2015
Peter Kristen Henneberg Kjeldsen, Merc. / Erhvervsøkonomi, Global Marketing Manager, Kompan A/S, 16-03-2015
Dorthe Dorff Hansen, Merc. / Erhvervsøkonomi, Consultant, Business Transformation, Telenor A/S, 01-08-2015
Camilla Lykke Jensen, HA-Jur. / Erhvervsøkonomi og erhvervsjura, Tax Consultant, Ernst & Young Godkendt revisionspartnerselskab, 01-03-2015
Marie Louise Agerbak Andersen, Jur. / Jura Advokatfuldmægtig, Advokataktieselskab Kragbak & Olesen, 03-08-2015
Alexander Ege, Scient.soc., Advocacy koordinator, Care Danmark Fonden for Frivillig U-Landsbistand, 01-08-2015
Mads Reinholdt, Scient.pol. / Statskundskab, Leder af kommunikation og public affairs, Socialpædagogernes Landsforbund - faglig forening, 12-08-2013
Bitten Warmdahl, Jur. / Jura, Direktør, Erik Møller Arkitekter, 01-08-2015
Mette Amstrup Larsen, Jur. / Jura, Juridisk konsulent, Lægeforeningen Domus Medica, 01-07-2015
Lene Riis, Scient.pol. / Statskundskab, Project Manager, Plan Approval DK, FemernBælt A/S, 01-08-2015
Nickolaj Torp Holtegaard Jonstrup, Scient.adm., Driftschef, Falck Health Care A/S, 01-08-2015
Ida Svane Grevlund, Scient.pol. / Statskundskab, Nordic Innovation Assistant, ISS Facility Services A/S, 01-04-2015
Tommy Holmstrøm, Merc. / Erhvervsøkonomi, Business Analyst & Project Manager, Q-Park Danmark A/S, 11-03-2015
Peter Hougaard Agerholm, Ling.merc., SEO/SEM Konsulent, Business Solution ApS - Dit personlige Webbureau, 03-08-2015
Nina Binderup Jensen, Master, Regionschef, Evidensia Næstved Dyrehospital A/S, 01-08-2015

PRIVATE / HALVOFF. INST.

Laura Auken Larsen, Scient.soc., Centerchef, Center for Frivilligt Socialt Arbejde, Selvejende institution, 01-06-2015
Christian Dybro, Oecon. / Økonomi Analytisk konsulent, HMN Naturgas I/S, 01-07-2015
Signe Riborg Christiansen, Scient.pol. / Statskundskab
Direktionssekretær, HMN Naturgas I/S, 01-05-2015

Se alle dine medlemsfordele i Lån & Spar på lsb.dk/djoef

djøf

lån & spar

din personlige bank

Kvæg og Karnov

Anna-Marie Hedelund Kjær voksede op på en svinefarm. Da hun begyndte på jurastudiet, troede hun, at hun var på vej væk fra landbruget. Nu arbejder hun for LandboSyd i Aabenraa.

Af ***Mads Matzon*** / Foto ***Michael Drost-Hansen***

Hvad er LandboSyd?

"Vi er en virksomhed, der hjælper de sønderjyske landmænd med stort set alt fra vugge til grav. Vi har ca. 800 medlemmer, og vi rådgiver om planteavl, kvæg, svin, mink, høns, økologi, tilskud til projekter og så videre. Hvis det har noget med landbrug at gøre, så har vi det også her i huset."

Med en opvækst i landbruget er du vel nærmest skræddersyet til stillingen?

"Det ved jeg ikke, om jeg er. Jeg har mest arbejdet med socialret og strafferet, så jeg tænkte faktisk, at de ikke kunne bruge mig her."

Hvad troede du, at du skulle arbejde med efter studiet?

"Jeg ville gerne langt væk fra landbruget. Jeg ville heller ikke arbejde med køb og salg af fast ejendom eller familie- og arveret for den sags skyld. Det er så mine primære arbejdsopgaver nu, og meget mod forventning synes jeg, at det er vildt spændende. Jeg har altid tænkt, at jeg skulle arbejde med socialret eller strafferet."

Hvad skal du lave i dag på jobbet?

"I dag laver jeg to forpagtningskontrakter. En om en mark og en om en svinestald. Forpagtning er en form for leje. Og så har jeg en ægtepagt og en enkelt hushandel. Hushandlen er faktisk et helt almindeligt parcelhus, som en landmand køber til sine medarbejdere, så de har noget at bo i. Normalt drejer ejendomshandlerne sig om gårde og den slags."

Hvordan er landmænd som klienter?

"Det skal helst være effektivt, og så må det ikke koste for meget." ■

INFO

ANNA-MARIE HEDELUND KJÆR

Jurist fra Aarhus Universitet 2012. Har arbejdet som freelance-jurist indtil hun blev ansat hos LandboSyd.

Jeg gør en forskel som FN-ansat

Camilla Brückner har de seneste syv år været ansat i UNDP – først i New York, nu i København. Hun er glad for det internationale arbejdsmiljø i en organisation, der arbejder for verdens fattige – og har ikke noget imod lange arbejdsdage.

Af Jan Aagaard // Foto: Pelle Rink

”Jeg var i orkanens øje.” Sådan siger Camilla Brückner om de tre år, hun var ansat som vicekabinetschef i UNDP's direktion i FN's hovedkvarter i New York.

Her var hun dagligt helt tæt på udviklingsorganisationens øverste chef, den tidligere newzealandske premierminister Helen Clark, og fik et indgående kendskab til internationale beslutningsprocesser på højeste plan. Hun mødte ofte berømte politikere og personligheder som Madeleine Albright, Kofi Annan og Tony Blair og rejste verden rundt over 150 dage om året.

”Det er det bedste job, jeg har haft. Det var sindssygt spændende, men også meget krævende, og efter godt tre år valgte jeg at stoppe af hensyn til min familie,” siger Camilla Brückner.

Det betød dog ikke et farvel til FN – eller til et krævende internationalt job. I dag er hun direktør for UNDP's nordiske kontor i FN Byen i København

Camilla Brückners karriere

- Ansat i United Nations Development Programme (UNDP) siden 2008.
- Orlov fra Udenrigsministeriet, hvor hun har været siden 1995, bl.a. som sektionschef og som udstationeret i EU-Kommissionen og ved den danske FN-mission i New York.
- Uddannet på CBS (SPRØK) og London School of Economics and Political Science.

med ansvar for 200 medarbejdere og kontakten til de nordiske lande, der er blandt UNDP's vigtigste samarbejdspartnere og største donorer.

En ekstra skalle

Direktørjobbet indebærer stadig lange arbejdsdage og skæve arbejdstider, bl.a. på grund af tidsforskel til kolleger rundt om i verden. Sådan er det generelt i FN-systemet, og det er Camilla helt på det rene med.

"FN er en særlig arbejdsplads, hvor man ikke bare arbejder for løn og karriere.

Det kan lyde højtravende, men i lighed med mine kolleger føler jeg, at jeg er med til at gøre en forskel for mennesker i nød. Det er meget tilfredsstillende, men også forpligtende og betyder, at jeg ofte giver den en ekstra skalle. Jeg er bevidst om, at jeg arbejder for skatteydernes penge og derfor skal gøre mit bedste hver dag."

Som dansk djøfer er der gode muligheder for at gøre karriere – og gøre en forskel – i FN, mener Camilla.

"I Danmark er vi i høj grad skolet til at tænke selvstændigt, tage ansvar og lede. Det er der brug for i FN, hvor fx danske JPO's (juniorrådgivere, red.) er meget værdsatte."

Camilla fremhæver de gode karrieremuligheder for kvinder i FN, hvor ligestilling står højt på dagsordenen: "Mens man i mange andre organisationer kan opleve en vis diskrimination af kvinder, fremmer man bevidst talentfulde kvindelige kandidaters muligheder i FN".

Fra land til land

Hun opfordrer derfor alle djøfere med lyst og kvalifikationer til et FN-job til at gå efter det, selvom ansøgningsprocessen kan virke tung. "Det skal man ikke lade sig skræmme af," siger hun.

Til gengæld skal man være indstillet på hårdt arbejde og korte kontrakter og være parat til at flytte til nye job og lande med få års mellemrum. "Det er ikke et krav, men det forventes, og det kan være en udfordring, hvis man har familie," siger Camilla Brückner.

Selv har hun haft direktørjobbet i København i 3 ½ år og vil før eller siden skulle overveje, hvad det næste karriereskridt skal være.

Vejen til en FN-karriere

Hvordan får man job i FN? Hvilke karrieremuligheder er der i FN-organisationerne?

Kom til karrierearrangement i FN Byen, og få svar på dine spørgsmål. Mød repræsentanter for en række af FN's organisationer (bl.a. Camilla Brückner), og hør, hvor du finder jobbet, hvad det kræver, og hvordan du søger.

Første del er workshops, hvor du kan vælge at deltage hos én af de otte organisationer: UNDP, UNFPA, UNHCR, UNICEF, UNOPS, UN Women, WFP og WHO.

Anden del er en fælles session med praktiske informationer og mulighed for at stille spørgsmål. Til sidst fortæller to medarbejdere om deres vej til et job i FN.

15. september kl. 16.30-19.10, København

Se mere, og tilmeld dig på **djoef.dk/fnjob**

Bliv løbevikar – og mød en virksomhed

Kan du lide at løbe, og vil du gerne møde en virksomhed til et uformelt arrangement? Eller mangler din arbejdsplads løbere til DHL Stafetten? Så er der muligheder i Djøfs løbevikarordning.

Vi gentager succesen med at tilbyde løbevikarer til virksomheder, der mangler løbere til DHL Stafetten i København, Aarhus og Aalborg i slutningen af august.

Idéen er at give djøfere mulighed for at komme i kontakt med virksomheder på en uformel måde. Du kan melde dig som løbevikar, hvis du er ledig eller studerende.

Du behøver ikke at være superløber – du skal blot have lyst til at løbe fem km. Bagefter giver virksomheden mad og drikke, og du kan netværke med medarbejderne.

Sidste år deltog 38 Djøf-medlemmer, og alle meldte tilbage, at det havde været en god mulighed for at netværke. En tredjedel af dem havde fået en aftale om at tale med virksomheden senere.

Hvis din arbejdsplads mangler løbere, kan den bruge ordningen til at skaffe ekstra løbere.

"Det gav mig et mentalt løft at være løbevikar. Jeg blev matchet med MT Højgaard og fik lavet en aftale, så jeg kom til en samtale i deres HR-afdeling. Et par måneder senere fik jeg imidlertid job i en anden virksomhed."

Susanne Seitzberg, ledig i 2014 og løbevikar. I dag ansat som office manager i Lloyd's Register.

Vil du være løbevikar? **djoef.dk/dhlvikar**

Mangler I løbere? **djoef.dk/dhl**

Foto: Sparta Løb

Deloitte.

djøf

NAF

Kan man lede uden at styre?

Deltag i StyringsAgenda 8. september 2015 og hør, hvordan du kan styrke ledelsen i den offentlige sektor med effektiv styring – og omvendt.

Tilmeld dig på
styringsagenda.deloitte.dk

Nyheder fra Djøf Forlag

Månedens bog

1. udgave 2015
88 sider, softcover
Normalpris kr. 160,-

Troværdighed kommer indefra!

Sådan skaber du troværdighed i professionel kommunikation

af Helle Bertram

Lusk. Forvirring. Tavshed. Utroværdig kommunikation findes i mange udgaver, og vi oplever det som forbrugere og medarbejdere hver eneste dag. Vi har mistet tiltroen til store virksomheder, kendte politikere og sågar vores egen ledelse.

Få værktøjerne til at:

- Bruge de sande historier og skabe troværdighed
- Udvikle kreative løsninger, som alle tager ejerskab af
- Spotte det, der kan gå galt – og afværge det, før det sker

Bogen giver dig metoden til, hvordan du kan skabe troværdig kommunikation i virksomheds- og lederkommunikation, og giver dig konkrete værktøjer, som du kan overføre direkte på dit arbejde med professionel kommunikation.

»I denne bog er troværdighed ikke en teoretisk disciplin, men læseren tilbydes en enkel og ukompliceret model, der skærer helt ind til benet.«

Flemming Smedegaard, Lektor, Ph.D.

Særpris i august
kr. 95,-

1. udgave 2015
127 sider, softcover
Kr. 165,-

Protreptik i praksis

Få væsentlige samtaler til at lykkes

af Kim Gørtz & Mette Mejlhede

Protreptikken er en filosofisk inspireret samtaleform, som i de senere år har markeret sig stærkere og stærkere i offentlige organisationer og i det private erhvervsliv som et alternativ og supplement til bl.a. coaching, mentoring og rådgivning m.m. Protreptik i praksis guider læseren til at komme godt i gang med metoden, og belyser hvordan man opretholder en abstrakt og reflekteret dialog, samt hvilket udbytte der er at hente i de protreptiske processer.

Medlemspris kr. 132,-

1. udgave 2015
383 sider, hardcover
Kr. 925,-

Udstationeringsloven

Med kommentarer

af Christian Andersen-Mølgaard, Martin Gräs Lind, Helle Ekmann Jensen & Stig Hansen Nørgaard

Nærværende værk giver en udførlig gennemgang af udstationeringslovens regler vedrørende levering af tjenesteydelser og udstationering af arbejdstagere til Danmark. Bogen indeholder en fyldig indledning med præsentation af den EU-retlige kontekst og udvikling, herunder det nyligt vedtagne håndhævelsesdirektiv, som ikke tidligere har været præsenteret i retslitteraturen, lovens baggrund og udvikling mv.

Medlemspris kr. 740,-

e-djoef

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**

Efterårets must-read til projektlederen

Power in Projects, Programs and Portfolios

Achieve project excellence and create change with strategic impact

af John Ryding Olsson & Mette Lindegaard Attrup

Denne bog er den internationale udgave af bestselleren *Power i projekter og porteføljer*, og er opdateret med aktuelle cases og redskaber.

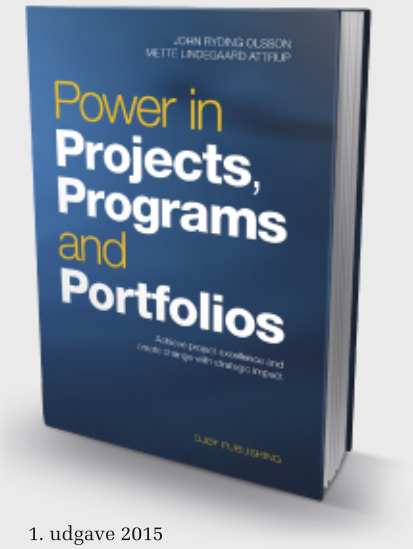
Den autoritative bog behandler klassiske metoder inden for projektledelse og fokuserer på den afgørende sammenhæng mellem strategiske prioriteter, programmets virkninger og et projekts udførelse. Med bogen får du en lang række praktiske værktøjer inden for projektledelse og lederskab med online-adgang til brugbare værktøjer og skabeloner.

»The book offers a refreshing and holistic perspective and is a must-read for anyone involved in project design, execution and governance. It is one of those books that once read will become one of the key references that you will return to repeatedly.«

– Søren Porskrog, Program Manager, Damco International (Maersk-company)

»This book could be a valuable inspiration and instruction for both fresh and experienced project managers as well as for the different levels of line managers who have direct or indirect influence on project management in their organization.«

– Fei Chen, Vice President, Haldor Topsøe A/S



Medlemspris kr. 500,-

1. udgave 2015
425 sider, hardcover
Kr. 625,-

Er du studerende?

Vi har dine studiebøger på lager

Djøf Forlag udgiver en lang række lærebøger inden for jura, økonomi og samfund, organisation, ledelse og kommunikation. Som Djøf-studerende får du **20 % RABAT** på alle udgivelser købt via www.djoef-forlag.dk og altid **GRATIS FRAGT**.

Fra den 15. august til den 30. september 2015 opnår du også 20 % rabat på Djøf Forlags bøger hos udvalgte studieboghandlere:

– FACTUM Books på AAU, Fibigerstræde 15. 9220 Aalborg Ø
– Studenterboghandlen på SDU, Campusvej 55. 5230 Odense M
– Juridisk Bogformidling på AU, Bartholins Allé 16, Bygning 1328, lokale 014, 8000 Århus C
– Atheneum Academic Books, Nørregade 6, 1165 Kbh. NB: Kun rabat på KU Jura - 1. års bogpakken

Kontakt Djøf Forlag hvis du har spørgsmål: forlag@djoef.dk og tlf.: 39 13 55 00

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 mere på djoef.dk/kurser

Få op til 20% rabat på kurser som medlem af Djøf

"Kvalificér dit kursusvalg. Lad dig guide af Djøfs erfarne rådgivere, der kender dit arbejdsmarked og har fokus på hele din karriere"

Forhandleruddannelsen

Uddannelsen giver dig et teoretisk afsæt og direkte anvendelige forhandlingsredskaber, som du kan bruge i dine egne forhandlinger. Du lærer at planlægge og gennemføre interessebaserede forhandlinger med et bedre resultat, samtidig med at du bevarer og udbygger en god relation til din modpart. Du får løbende feedback fra undervisere, som følger dig hele vejen.

Tid og sted: se www.djoef.dk/forhandler

Djøfs businessuddannelse – forretningsforståelse

Skal din forretningsforståelse bygge på værdiskabelse, operationel strategitænkning, klare mål og godt købmandskab? Plus sund fornuft? Så er Djøfs nye businessuddannelse noget for dig, uanset om du arbejder i det private eller i det offentlige. Du lærer at skabe større værdi og nå bedre resultater med markedsforståelse og en god forretningsplan.

Tid og sted: opstart 22. september 2015 eller 29. februar 2016, København

Ledelse af specialister

Få konkrete metoder, der kan hjælpe dig til at blive bedre til at lede, kommunikere med og motivere forskellige medarbejdertyper. Kurset fokuserer særligt på ledelse af højt specialiserede medarbejdere, der ofte er selv- eller medledende, og hvordan du sikrer de bedste arbejdsbetingelser, så dine medarbejdere kan brænde uden at brænde ud.

Tid og sted: opstart 10. november 2015, København

Offentligt lederskab i forandring

Djøf har udviklet et helt nyt forløb til topledere, som arbejder med den offentlige sektors udfordringer, og som har lyst til at udvikle et stærkt personligt lederskab. Over otte måneder udvikles dine personlige lederevner gennem sparring, træning og coaching. Vi går i dybden med nogle af tidens store udfordringer, bl.a. embedsmandsroller i forandring og digitalisering.

Tid og sted: opstart 29. januar 2016, Middelfart

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 10. september 2015, Holte

Finanssektoren og den digitale revolution

Digitalisering stiller nye krav til strategi, forretningsmodeller og innovation i den finansielle sektor. Deltag på konferencen, og hør om sektorens største digitale udfordringer netop nu. Førende eksperter fra forskerverdenen, Danske Bank, Google og Finansrådet vil give deres bud på, hvordan du skaber succes i fremtidens finansielle sektor.

Tid og sted: 1. oktober 2015, København

Find dit nye job på

Djøfs jobunivers

Ledige stillinger (344)

Administration (192)
Analyse (92)
Finans, forsikring og bank (16)
Forskning og undervisning (14)
HR og personale (20)
IT og web (44)
Jura (66)
Kommunikation og medier (50)
Konsulent og rådgivning (56)
Kultur (15)
Ledelse (70)
Miljø (5)
Politik og samfund (85)
Salg og marketing (26)
Sundhed (16)
Økonomi og regnskab (76)

... se flere jobs og opret din egen jobagent på **jobunivers.dk**

Outplacement

En fordel for den opsagte medarbejder og virksomheden

Vi dækker hele landet

HELudvikling
Outplacement siden 1991

4444 0635 • www.hel-udvikling.dk

Erik Bernskov

Institutchef og 2 docenter

til Institut for Ledelse og Forvaltning på Metropol

Institutchef

Vi søger pr. 1. november 2015 en ambitiøs og fagligt stærk institutchef til Institut for Ledelse og Forvaltning.

Institut for Ledelse og Forvaltning på Professionshøjskolen Metropol er en del af Det Samfundsfaglige og Pædagogiske Fakultet, hvor vi indgår i en lang række udviklende og forpligtende samspil på tværs af institutterne.

Instituttet udbyder og udvikler grunduddannelser, efter/videreuddannelser (EVU) samt forskning og udvikling inden for administration, forvaltning og ikke mindst ledelse i et tæt samspil med vores aftagere, kunder og interessenter.

Instituttet består af ca. 60 engagerede og dygtige medarbejdere, hvor hovedparten er undervisere og konsulenter. Og vi vokser stadig i takt med den vækst vi oplever i vores uddannelses- og forskningsaktiviteter. Instituttet omsætter for knap 100 mio. kr. årligt.

Instituttet er en attraktiv arbejdsplads, hvor vi arbejder uformelt og fleksibelt, fagligt baseret og resultatorienteret, og hvor trivsel og samarbejde samt humor er vigtige midler til at løse vores opgaver. Instituttet arbejder fokuseret på navnlig at styrke kvalitetsudviklingen i grunduddannelserne, udbygning af forskningsmiljøer samt en strategi for betydelig vækst i og forretningsudvikling af efter- og videreuddannelserne.

Ledelsen af instituttet foregår tæt koordineret i instituttets ledelsesgruppe og i tæt samspil med dekanen og Metropols samlede ledelseskollegium.

Institutchefens opgaver er:

- Faglig og strategisk ledelse og udvikling af instituttets opgaveportefølje
- At skabe en klar retning kommunikativt for instituttets opgaver og udvikling og at sikre at forandringer forankres i de faglige miljøer
- At skabe stærke og langvarige partnerskaber med Metropols interessenter
- Overordnet personaleansvar, herunder rekruttering til strategisk vigtige indsatser såsom vækst for EVU og kapacitetsopbygning af forskning og udvikling
- Ledelse af ledergruppen og et mindre sekretariat
- Tæt strategisk, udviklingsorienterende og koordinerende samarbejde med dekan, prodekan og fakultetets chefer
- Tæt samarbejde med Metropols Koncernadministration til gavn for den samlede opgaveløsning
- Budgetansvar

For at kunne leve op til vores høje ambitioner søger vi en leder der gerne har følgende kompetencer:

Faglige kompetencer:

- En solid og fagligt baseret viden om og erfaring med ledelse, også på strategisk niveau
- Teoretisk og praksisbaseret viden om og indsigt i den offentlige sektors ledelses- og forvaltningsmæssige forhold og udfordringer. Indsigt i den private sektors uddannelsesniveau og behov blandt ledere og administrativt personale er desuden en fordel
- Viden om både grunduddannelse til unge og efter- og videreuddannelse til voksne praktikere
- Stærk forståelse af den strategiske ambition om at løfte uddannelserne og skabe forandringer i praksis gennem forskning og udvikling
- Kan implementere til yderste led - erfaring med og evne til at skabe og rodfæste forandringer
- Betydelig evne til at gennemføre beslutninger og sætte retning

Personlige kompetencer

- Analytisk skarp, kreativt tænkende og stærkt kommunikerende
- Robusthed og en evne til at kunne håndtere forskellige interesser og finde veje til den fælles gode løsning med tæt ophæng til strategien
- En udpræget åben, dialogisk og uhøjtidelig ledelsesstil
- Et stærkt drive for at opnå resultater og gennemføre forandringer
- En stærk og konstruktiv tværorganisatorisk spiller i en stor organisation med interne logikker og forskelligartede, tværgående samarbejder
- Kunne lede et uddannelses- og forskningsmiljø, med kompetente, selvstændige medarbejdere

Læs hele stilingsopslaget på
www.phmetropol.dk/job

Ansøgningsfrist: 31. august 2015

Docenter

Professionshøjskolen Metropol søger to forskningskompetente docenter, som vil medvirke til udvikling af et praksisnært forsknings- og udviklingsmiljø med fokus på ledelse og styring af velfærdsudvikling.

Docenterne vil blive primus motor i arbejdet med at tiltrække forskningsbevillinger og få vores forskningsresultater sat i spil i omverdenen.

Instituttet har siden 2013 været i gang med at opbygge et forsknings- og udviklingsmiljø som undersøger, hvordan ledere og administrative medarbejdere i den offentlige sektor udvikler viden om og løsninger til fortsat velfærdsudvikling. Vi har fokus på at undersøge, hvilke ledelses- og styreformer der kan adressere fordringen til den offentlige sektor om at imødekomme stigende forventninger til service og leverancer med stabile eller vigende bevillinger.

Vi har særligt undersøgt den offentlige sektors digitaliserings-, dokumentations- og evalueringsprocesser. Retningen i miljøet tilpasses løbende behovene i den offentlige sektor.

Vi søger kandidater, der brænder for at få forskning sat i spil hos vores medarbejdere, studerende, aftagere, samarbejdspartnere og i internationale sammenhænge. Erfaring med opbygning af partnerskaber og en strategisk tilgang til kapacitetsopbygning og forskningsansøgninger, vil blive vægtet højt.

Instituttets forsknings- og udviklingsmiljø er et arbejdsfællesskab, hvor undervisere med formelle og uformelle forskerkompetencer skaber resultater sammen. Det bliver docenternes opgave at drive og præge den forskningsfaglige udvikling af miljøet gennem udvikling og finansiering af projekter, gennem systematisk sparring og gennem kvalitetssikring af forsknings- og udviklingsprojekter. Docenterne vil også skulle varetage undervisningsopgaver.

Stillingsindhold – ansvar, opgaver og kompetencer

- Docenterne har sammen ansvar for at udvikle og opbygge forsknings- og udviklingsmiljøet i samarbejde med kollegaer og institutledelse ved at opdyrke og opsøge ideer inden for rammerne af den fælles strategi og det eksisterende forsknings- og udviklingsmiljø
- At sikre den forskningsmæssige kvalitet på instituttet
- At fremme at nationalt og internationalt samarbejde
- At udvikle og sikre finansiering med henblik på realisering af oplæg og ansøgninger til forskningsprojekter
- Opdyrke og opsøge ideer inden for rammerne af den fælles strategi og det eksisterende forsknings- og udviklingsmiljø
- At sikre den forskningsmæssige kvalitet på instituttet
- At fremme at nationalt og internationalt samarbejde
- At udvikle og sikre finansiering med henblik på realisering af oplæg og ansøgninger til forskningsprojekter

Docenternes opgaver varetages selvstændigt med ansvar over for F&U-leder og forudsætter et tæt samarbejde docenterne imellem og med projektledere og -deltagere. Docenterne er en del af Team F&U.

Læs hele opslaget på
www.phmetropol.dk/job

Ansøgningsfrist: 23. september 2015.

Professionshøjskolen Metropol er en selvejende institution for videregående uddannelse med ca. 12.000 studerende og 1.100 medarbejdere i København.

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

METROPOL

Skarp og udviklingsorienteret chefkonsulent med politisk tæft til kemiområdet

I Arbejdstilsynet har vi brug for en dygtig generalist, som kan stå for koordineringen af aktiviteterne i kemigruppen, og som vil være med til at drive udviklingen på området.

Vi har brug for en chefkonsulent, som har god procesforståelse og politisk tæft, og som kan navigere sikkert i krydsfeltet mellem daglig drift og strategisk udvikling.

Stillingen er placeret i *Kemi, Ulykker og Internationalt* (KUI), som er ét af otte kontorer i Arbejdsmiljøfagligt Center (AFC).

Dine arbejdsopgaver
Du skal koordinere aktiviteterne i kemigruppen "God kemi", hvilket indebærer at være inspirator inden for sagsbehandling, ministerbetjening og regeludvikling.

Du bliver en central person i forbindelse med arbejdet med at ændre en lang række af reglerne på kemiområdet. Arbejdet sker i tæt samarbejde med arbejdsmarkedets parter.

I Arbejdsmiljøfagligt Center vil du blive en del af et team inden for arbejdsmiljø, hvor vi lægger vægt på høj faglig ekspertise og engagement. I KUI har vi et godt arbejdsmiljø, og vi er glade for at se vores kolleger hver dag.

Få mere at vide
Du kan få mere at vide om stillingen hos kontorchef Bent Horn Andersen på tlf. 72 20 80 01.

På www.at.dk kan du læse mere om Arbejdstilsynet og om AFC.

Arbejdsstedet er indtil videre i Landskronagade, København Ø.

Ansøgningsfrist
Send din ansøgning elektronisk via www.at.dk.

Vi skal have din ansøgning, dit CV og eksamenspapirer senest torsdag den 27. august 2015.
Første samtaler forventes afholdt i uge 37.

Stillingen ønskes tiltrådt hurtigst muligt i 2015.

Alle interesserede ansøgere uanset alder, køn, handicap, religion eller etnisk tilhørsforhold opfordres til at søge stillingerne.

It-driftschef

Har du lyst til at stå i spidsen for drift og support af Danmarks Domstoles it-systemer?

Domstolsstyrelsen søger en fagligt dygtig it-driftschef, som ser fremad, tager initiativer og er sparringspartner for sine medarbejdere.

Du bliver en bærende kraft i arbejdet med at understøtte digital sagsbehandling ved Danmarks Domstole.

Læs hele stillingsopslaget og mere om Danmarks Domstole på **www.domstol.dk**

Ansøgningsfrist er den **21. august 2015, kl. 12.**

www.domstol.dk

Hvem er vi?
Danmarks Domstole omfatter domstolene og Domstolsstyrelsen. Danmarks Domstole har ca. 2.500 ansatte fordelt med 2.400 ansatte i domstolene og ca. 90 ansatte i Domstolsstyrelsen.

Skarp AC'er til budget og controlling

Domstolsstyrelsens enhed for Økonomi og Analyse søger en knivskarp AC'er med en samfundsvidenskabelig baggrund til en spændende stilling. Opgaverne vil især omfatte budget og controlling samt opgaver med økonomistyring og udarbejdelse af ledelsesinformation på domstolsområdet.

Læs hele stillingsopslaget og mere om Domstolsstyrelsen på **www.domstol.dk**

Ansøgningsfrist er den **21. august 2015, kl. 12.**

www.domstol.dk

Hvem er vi?
Danmarks Domstole omfatter domstolene og Domstolsstyrelsen. Danmarks Domstole har ca. 2.500 ansatte fordelt med 2.400 ansatte i domstolene og ca. 90 ansatte i Domstolsstyrelsen.

Konsulenter søges til RÅDGIVNINGSVIRKSOMHED I VÆKST

Marselisborg kendetegnes ved stærke konsulentkompetencer og dyb sektorfaglighed, hvorfor vi oplever en vækst på vores rådgivningsopgaver. I 2015 understøtter vi mere end 65 kommuner samt ministerier og styrelser med at:

- Implementere reformer på beskæftigelsesområdet
- Udmønte rehabiliteringsdagsordenen på ældre- og sundhedsområdet
- Udvikle fremtidens psykiatri på socialområdet
- Facilitere samskabelse mellem civilsamfundet og offentlige myndigheder

Virksomheden står overfor at udmønte en ambitiøs vækststrategi de næste 3 år.
Vil du være med på rejsen?

AMBITIØSE KONSULENTER TIL AARHUS OG KØBENHAVN

Vi søger konsulenter med sektorkendskab til de brede velfærdsområder, særligt beskæftigelsesområdet og ældreområdet. Opgaverne er mangesidet, og består bl.a. af:

- Strategiforløb for topledelse i kommunerne
- Forandrings- og udviklingsprocesser, for medarbejdere
- Kvalitative og kvantitative analyser og evalueringer
- Styring og ledelse af landsdækkende metodeudviklingsprojekter samt lokale udviklingsforløb i kommunerne

Du har en relevant kandidatuddannelse samt flere års ansættelser inden for konsulentbranchen, hvor du har erfaring med at omsætte analyser og procesforløb til brugbare skriftlige produkter og strategisk rådgivning. Du kan dog også være i starten af dit karrieforløb, hvor du fagligt har været blandt de bedste på din årgang.

Du skal vælge Marselisborgs, hvis:

- Du ønsker at blive fagligt og personligt udfordret, og vil være del af en innovativ og veldrevet rådgivningsvirksomhed, som dokumenteret gør en forskel for slutbrugeren
- Du ønsker at være del af en virksomhed, som har reel policy-indflydelse på de brede velfærdsområder
- Du ønsker at stå i spidsen for landsdækkende udviklingsprojekter og intense rådgivningsprocesser
- Du har ambitioner for din karriere, vil have et fagligt ansvar og måske på sigt budget- og ledelsesmæssigt ansvar
- Du ønsker at være del af et tværfagligt og humoristisk miljø, hvor gode kollegaer med et stort drive og et højt fagligt niveau skaber en uformel atmosfære med kort afstand mellem ledelse og konsulenter

Vi lægger vægt på din faglige- og karrieremæssige udvikling, og derfor får du en ledermentor, som løbende vil følge op på din karrieplan og give sparring på dine konkrete projekter.

Marselisborg er en privat rådgivningsvirksomhed, der består af 60 konsulenter med forskellige metodiske og uddannelsesmæssige baggrunde fordelt på afdelinger i Aarhus, København, Køge, Hillerød og Odense.

ANSØGNING

Ansøgning, CV, eksamensbevis og relevante bilag sendes til Jette Warhuus (jew@marselisborg.org) med **deadline den 31. august kl. 12.** Der afholdes samtaler i uge 38

Du er velkommen til at kontakte direktør Jakob Paaske på 5338 7220, direktør Lars Buchholt Pedersen på 5121 1944 eller adm. direktør Søren Dinesen på 2022 3791.

Gå ind på **marselisborg.org/rekruttering** og se vores publikationer og hør udvalgte medarbejdere fortælle om deres opgaver.

Marselisborg
UDVIKLING - KOMPETENCE - VIDEN

R Ø D O V R E K O M M U N E

Stabschef

Politik & Kommunikation

Vil du være lige der, hvor politik og forvaltning mødes? Du får et tæt samspil med borgmesteren, kommunaldirektøren, den øvrige direktion og fagcheferne.

Du forstår det politiske håndværk, så du kan understøtte det gode beslutningsgrundlag og de politiske processer i betjeningen af Kommunalbestyrelsen. Derfor har du også en solid viden om forvaltningens opgaveportefølje og arbejdsform. Vi styrker den eksterne kommunikation, hvorfor du er erfaren ud i politisk kommunikation.

Stab for Politik og Kommunikation er en ny enhed med reference til kommunaldirektøren. Du får bl.a. ansvaret for de normale sekretariatsopgaver og organisationens kommunikation. Du er referent for Kommunalbestyrelsen og Økonomiudvalget. Dine opgaver på kortsigt er bl.a. at samle staben til en velfungerende effektiv enhed og positionere denne konstruktivt og efterspurgt i forvaltningen.

Dette er et genopslag. For at tiltrække flere kvalificerede kandidater har vi præciseret jobprofilen.

Du kan læse mere i Stabschef job- og personprofil, hvor du også kan læse nærmere om løn og rekrutteringsforløb. Find den på www.rk.dk under ledige job, hvor du også kan ansøge online.

For nærmere oplysninger kan du fortroligt kontakte kommunaldirektør Per Ullerichs på telefon 36 37 70 04.

Ansøgningsfrist er den 27. august 2015. Første samtalerunde afholdes den 9. september og anden samtalerunde den 15. september.

Forventet tiltrædelse den 1. november 2015.

rk.dk

Vi ser mangfoldighed som en ressource og opfordrer derfor alle uanset køn, alder, race, religion eller etnisk baggrund til at søge job hos os. Vi tilbyder vores medarbejdere en trivselsordning med gratis motionsfaciliteter samt en sundhedsordning med fysioterapi, helbredstjek og massage.

Syddjurs KOMMUNE

GENOPSLAG

Kan du skabe sammenhæng?

Syddjurs Kommune søger en Skole- og dagtilbudschef

Til én nyoprettet stilling som chef for Skole- og dagtilbudsområdet søger vi den rette til at stå i front for styring og udvikling.

Du vil komme til en kommune, hvor der er forventninger om et tæt samspil med den øvrige koncernledelse med fokus på at arbejde på tværs af områderne.

Vi forventer, at du har solid erfaring i at lede ledere og arbejde på tværs i store organisationer og forventer, at du har indsigt og erfaring med vilkårene for at drive skole og børnepasning. Du kan sætte retning og sikre faglig og økonomisk styring, og det er en fordel at have prøvet at arbejde med politisk servicering.

Til stillingen er udarbejdet en job- og personprofil, der fortæller meget mere om jobbet og forventningerne til dig. Job- og personprofilen kan ses på www.syddjurs.dk eller på www.klk.kl.dk.

Du kan fortroligt henvende dig til og få nærmere oplysninger hos direktør Jørgen Andersen, tlf. 2486 5359 eller til chef for KL's Konsulentvirksomhed, KLK, Bente Buhl Rasmussen, tlf. 4032 6183, der er konsulent på ansættelsesopgaven.

Ansøgningen med angivelse af fortrolig mailadresse sendes til chefsekretær Annette Frank Leotta på mail ale@kl.dk, så den er modtaget senest torsdag den 3. september kl. 9.00.

KL Konsulentvirksomhed

Syddjurs Kommune med ca. 42.000 indbyggere skaber en velfærdsalliance, hvor borgeren står i centrum gennem åbenhed, nærhed og inddragelse.
Syddjurs Kommune har en enestående natur med nærheden til både den daglige service og Storaarhus.
Syddjurs Kommune har ca. 3.200 fastansatte medarbejdere.

SOLRØD KOMMUNE

Solrød Kommune med ca. 21.600 indbyggere er placeret 30 kilometer syd for København smukt beliggende ved Køge Bugt.

I kommunen er der vilje og evne til fornyelse og udvikling, ligesom der er ambitioner om at være "på forkant" og levere en god borgernær service.

Solrød kommune bliver oplevet som en velfungerende kommune af sine borgere. I den sidste tilfredshedsundersøgelse svarede 81 pct. af de adspurgte, at de er ret tilfredse eller meget tilfredse med at bo i kommunen.

Den administrative organisation er kendetegnet ved en flad struktur, hvor ansvar og råderum er tæt på borgeren.

Kan du fortsat skabe resultater i en effektiv og moderne kommune?

... så søg stillingen som direktør med ansvar for familie- og uddannelsesområdet

Solrød Kommune er en homogen og velfungerende kommune med en kultur præget af engagement og medejerskab, hvor tillid, troværdighed, loyalitet og anerkendelse er fundamentet og baseret på Solrød Kommunes princip om central styring – decentral ledelse.

Vores nye direktør har strategisk udsyn, brænder for opgaven som direktør og kan dermed agere i de to centrale ledelsesroller som henholdsvis medlem af direktionen og som direktør for ansvarsområderne. Direktøren skal derudover helt naturligt sikre god politisk servicering.

Direktøren skal også være i stand til at holde fokus på solid drift og effektivisering samt sætte retning gennem målstyring og resultatskabelse.

Direktøren kan også være på vej i karrieren og med flair for politisk styrede organisationer, der matcher Solrød Kommune.

Til stillingen er udarbejdet en job- og personprofil, der fortæller meget mere om jobbets indhold og forventninger til kandidaterne. Job- og personprofilen kan ses på www.solrod.dk eller på www.klk.kl.dk.

Stillingen besættes på kontraktvilkår.

Du kan fortroligt henvende dig til og få nærmere oplysninger hos adm. direktør Henrik Winther Nielsen, tlf. 2941 4814 eller til chef for KL's Konsulentvirksomhed, KLK, Bente Buhl Rasmussen, tlf. 40 32 61 83, der er konsulent på ansættelsesopgaven.

Ansøgningen med angivelse af fortrolig mailadresse sendes til chefsekretær Lone Sørensen på mailadresse loe@kl.dk, så den er modtaget senest torsdag den 27. august 2015 kl. 9.00.

KL Konsulentvirksomhed

SYDDANSK UNIVERSITET

WWW.SDU.DK/STILLINGER

Institutleder ved Juridisk Institut, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet

Ved Juridisk Institut, Syddansk Universitet, Odense er en stilling som institutleder ledig til besættelse snarest.

Forskningen på Juridisk Institut dækker alle de juridiske hovedområder. Ud over den bredt forankrede forskning inden for de juridiske hovedområder arbejder instituttet med udvalgte forskningsområder, der har en stærk forskningsmæssig profil.

Juridisk Institut udbyder den traditionelle jurauddannelse samt kombinationsuddannelsen HA(jur.)/cand.merc.(jur). Instituttet er derudover ansvarlig for undervisningen i de juridiske fag, der i øvrigt udbydes på SDU.

Det forventes, at institutlederen er en anerkendt forsker på mindst lektorniveau inden for instituttets fagområder og har undervisningserfaring. Institutlederen skal endvidere kunne dokumentere ledelsesmæssig erfaring inden for forskning og / eller uddannelse.

Yderligere oplysninger vedrørende stillingen og om Juridisk Institut kan fås ved henvendelse til dekan Nikolaj Malchow-Møller, tlf. 6550 2109, e-mail: nmm@sam.sdu.dk.

ANSØGNINGSFRIST: **31. august 2015**

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

Institutleder ved Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet

Ved Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi (IME), Syddansk Universitet, Esbjerg er en stilling som institutleder ledig til besættelse snarest.

IME dækker forskningsområder og aktiviteter med fokus på miljø- og ressourceøkonomi, landdistriktsforskning, sport og eventmanagement, kultursociologi, købsadfærd og innovation.

IME driver de samfundsvidenskabelige uddannelser i Esbjerg: Bachelor og kandidat i Erhvervsøkonomi, Sport og Event, Sociologi, og i samarbejde med Ålborg Universitet bachelor- og kandidatuddannelser i Miljø og Ressource Management, og Risk and Safety Management uddannelsen.

Det forventes, at institutlederen er en anerkendt forsker på mindst lektorniveau inden for instituttets fagområder og har undervisningserfaring. Institutlederen skal endvidere kunne dokumentere ledelsesmæssig erfaring inden for forskning og / eller undervisning.

Yderligere oplysninger vedrørende stillingen og om Juridisk Institut kan fås ved henvendelse til dekan Nikolaj Malchow-Møller, tlf. 6550 2109, e-mail: nmm@sam.sdu.dk.

ANSØGNINGSFRIST: **31. august 2015**

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

SYDDANSKUNIVERSITET.DK

Faxe Forsyning

Konsulent til HR, direktionsbetjening og andre administrative opgaver

Faxe Forsyning A/S søger til 30-37 timer en kompetent, engageret og skarp person til administrative opgaver i en effektiv og udviklingsorienteret driftsvirksomhed

Du får en bred opgaveportefølje, hvor der kræves stor grad af selvstændighed. Du skal både kunne tænke strategisk, have øje for detaljen og være praktisk anlagt. Du vil i dagligdagen referere til selskabets adm. direktør.

Vi forestiller os, at du har erfaring med følgende opgaver og lyst til at lære nyt:

- HR-opgaver – fra personalejura til organisationsudvikling, herunder fx opgaver for samarbejdsorganisationen
- Direktions-/ledelseskredsbetjening
- Administrative opgaver vedrørende forsikringer, kontrakter mv.
- Ekstern og intern kommunikation, herunder udarbejdelse af pressemeddelelser
- Ad hoc opgaver (stort og småt)

Faglige og personlige kvalifikationer:

- Hvis ikke du har en samfundsvidenskabelig akademisk uddannelse, har du betydelig erfaring fra job med lignende indhold
- Politisk tæft og bureaukratisk flair
- Læs mere på www.faxeforsyning.dk

Er der et godt match mellem dine faglige og personlige kompetencer og vores behov, vil vi tilbyde en god løn. Du vil få arbejdsplads i Haslev ca. 45 minutters kørsel fra København.

Du sender din ansøgning, mærket "Konsulent", pr. mail til adm. direktør Henrik Ellermann på hel @faxeforsyning.dk. Ansøgningsfrist mandag den 24. august 2015, kl. 12.00. Der vil være samtaler i uge 35. Har du spørgsmål, kan du kontakte Henrik Ellermann på mobil 41 31 84 69.

Faxe Forsyning A/S varetager driften af den offentlige vand- og spildevandsforsyning samt affaldshåndteringen i Faxe Kommune. Vi er ca. 38 medarbejdere fordelt på 3 adresser. Faxe Forsyning A/S består af et holdingselskab, der ejes af Faxe Kommune, og 5 datterselskaber, der alle ejes af holdingselskabet. Den samlede årsomsætning er på ca. 110 mio. kr. Se mere på www.faxeforsyning.dk

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Uddannelses- og Forskningsministeriet søger departementschef

Uddannelses- og Forskningsministeriet arbejder for at skabe viden, vækst og velfærd i Danmark i en stadig mere global verden. Det gør ministeriet ved at sikre, at studerende, forskere, undervisere samt virksomheder og offentlige institutioner har stadig bedre vilkår for at forske, studere og innovere. Uddannelses- og Forskningsministeriet understøtter regeringens målsætning om uddannelser af høj kvalitet og relevans for samfundet og om ambitiøs forskning i et tæt samarbejde mellem universiteter og erhvervsliv.

På Uddannelses- og Forskningsministeriets område er der godt 45.000 ansatte og et samlet finanslovsbudget på ca. 50 mia. kr. Uddannelses- og Forskningsministeriets koncern består af et smalt departement, Styrelsen for Forskning og Innovation, Styrelsen for Videregående Uddannelser og Uddannelses- og Forskningsministeriets It. Endvidere hører de videregående uddannelsesinstitutioner, det vil sige universiteterne, professionshøjskolerne og erhvervsakademierne samt en række andre institutioner som f.eks. Danmarks Innovationsfond, Grundforskningsfonden med flere til ministerområdet.

Den kommende departementschef
Departementschefen i Uddannelses- og Forskningsministeriet står som øverste embedsmand i ministeriet i spidsen for hele ministeriets område og er den nærmeste faglige rådgiver for ministeren. Departementschefen skal sikre, at ministeriet varetager sine mangeartede opgaver inden for gældende ret og inden for principperne om sandhedspligt, faglighed og partipolitisk neutralitet.

Departementschefen i Uddannelses- og Forskningsministeriet forventes at have omfattende ledelses- og styringserfaring på højt niveau fra centraladministrationen eller eventuelt anden politisk ledet organisation.

Departementschefen forventes endvidere at have politisk og samfundsøkonomisk helhedsforståelse og erfaring med rådgivning af en politisk ledelse, at kunne prioritere og skabe resultater på tværs i den offentlige sektor og have personlig og professionel integritet. Det forventes også, at departementschefen har gennemslagskraft og gode samarbejds- og kommunikationsevner.

Endvidere vil der blive lagt vægt på indsigt i Uddannelses- og Forskningsministeriets ressort, samt erfaring fra andre sektorer og fra internationalt samarbejde.

Løn- og ansættelsesvilkår
Stillingen er klassificeret i lønramme 41, og ansættelsen sker som tjenestemand. Den årlige løn udgør ca. 1,14 mio. kr. inklusiv faste tillæg. Herudover vil der være mulighed for forhandling af personligt tillæg mv. Ansættelsesområdet er Uddannelses- og Forskningsministeriet med tilhørende institutioner og samtlige andre ministeriers departementer.

Yderligere oplysninger om stillingen kan fås ved henvendelse til koncerncenterchef Line Skytte Mørk Hansen på telefon 2213 3063 eller e-mail lin@ufm.dk eller til konsulenterne fra Amrop, Anne Mette Dissing-Immerkær og Frank Halborg, telefon 33140155.

Ansøgning
Ansøgningen med CV og eventuelt yderligere materiale sendes til Amrop, Christians Brygge 24, 1559 København V senest mandag den 17. august 2015 kl. 12. Kuverten mærkes DC. Elektronisk fremsendt ansøgning kan sendes på mail: ansogningdc@amrop.dk. Ansøgeren skal angive, til hvilken mailadresse korrespondancen ønskes tilsendt.

Ansøgningen stiles til Dronningen.

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

Uddannelses- og Forskningsministeriet ønsker at fremme ligestilling i alle dens aspekter. Derfor opfordres alle interesserede uanset etnisk tilhørsforhold, religion, køn eller alder til at søge stillingen.

FAS

Akademisk medarbejder
til overlægeområdet i Foreningen af Speciallæger (FAS)

Har du lyst til at arbejde med både arbejdsmarkeds- og sundhedsområdet i en faglig organisation?

FAS er den faglige organisation for overlæger, praktiserende speciallæger og en række andre læger, primært speciallæger. Sekretariatet består af 25 medarbejdere og er beliggende i Domus Medica lige ved Østerport Station.

Vi søger en samfundsvidenskabelig kandidat til foreningens sekretariat og forestiller os en medarbejder med nogle få års erhvervserfaring og med viden om og interesse for både det arbejds- og ansættelsesretlige område og for sundhedspolitiske problemstillinger. Om du er scient. pol., jurist eller anden kandidat er ikke afgørende. Det vigtigste er, at du ønsker at arbejde som generalist med en bred vifte af opgaver.

Stillingen, der er på fuld tid, er primært på overlægeområdet, hvilket bl.a. indebærer:

- Generel og individuel rådgivning til medlemmer og tillidsrepræsentanter
- Forhandlingsopgaver
- Oplæg til bestyrelse og ledelse i forbindelse med foreningens sundhedspolitiske og øvrige aktiviteter

Du skal kunne arbejde selvstændigt og struktureret samt have analytisk sans og politisk tæft. Det er også vigtigt, at du kan bevare både overblik og godt humør i en ofte travl hverdag præget af snævre tidsfrister. Du skal være en god formidler både i tale og på skrift samt have lyst til at arbejde teambaseret sammen med dine kommende kolleger. Der vil forekomme arbejde uden for normal arbejdstid i forbindelse med møder, forhandlinger og tjenesterejser.

FAS er en attraktiv arbejdsplads med gode udviklingsmuligheder, gode og dygtige kolleger samt gode løn- og ansættelsesvilkår baseret på husaftale med udgangspunkt i den statslige overenskomst for akademikere.

Du kan få yderligere oplysninger om stillingen ved henvendelse til direktør Kasper Axel Nielsen (kan.fas@dadl.dk) eller til afdelingschef Lisbeth Mølbach (lm.fas@dadl.dk). Henvendelse på telefon 35 44 84 20.

Ansøgning sendes elektronisk til fas@dadl.dk senest mandag den 7. september 2015 kl. 12.00.

FAS har ca. 8.500 medlemmer. Overlægerne er den største gruppe med godt 6.000 medlemmer og de praktiserende speciallæger den næststørste med ca. 1.000 medlemmer. FAS er en selvstændig forening i Lægeforeningen.

SEE ALL CALL ON AAU.DK

PHD SCHOLARSHIP

DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE

Centre for Comparative Welfare Studies (www.CCWS.dk) announces a PhD scholarship on investment in childcare and human capital formation in China and the EU in cooperation with the Sino-Danish Center for Education and Research. (www.sinodanishcenter.dk). Appointment from 1 November 2015 or as soon as possible.

POSITION NO.: 2015-224-00885
APPLICATION DEADLINE: 10 SEPTEMBER 2015

BREAKING NEW GROUND
AALBORG UNIVERSITY

AARHUS BSS
SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES
AARHUS UNIVERSITY

ASSOCIATE PROFESSORSHIP
IN SOCIAL SCIENCE DRUG AND ALCOHOL RESEARCH – 742369

Centre for Alcohol and Drug Research, Department of Psychology and Behavioural Sciences at Aarhus University invites applications for a position in social science drug and alcohol research at Associate Professor level.

Read the full vacancy and apply online at au.dk/om/stillinger

Application deadline: 1/9/2015

Aarhus University offers an inspiring education and research environment for 44,500 students and 11,500 members of staff, ensuring results of a high international standard. The budgeted turnover for 2014 amounts to DKK 6.2 billion. The university's strategy and development contract are available at www.au.dk/en.

I Skatteministeriet arbejder vi med store tal, store linjer og store ambitioner. Vi tager hver dag ansvar for den store indflydelse, vores arbejde har på danskernes liv.

Som medarbejder i ministeriet er du med til at skabe fundamentet for finansieringen af Danmark – her får du stort ansvar og faglige udfordringer med format.

Skatteministeriet

Skatteministeriet søger en specialkonsulent eller chefkonsulent til store juridiske udfordringer

Som juridisk medarbejder i Skatteministeriet har du fingrene nede i det allermest komplicerede lovstof. Du er med i det juridiske værksted fra start til slut, når vi udarbejder lovforslag, betjener ministeren og løser komplekse udfordringer. Samtidig vil du, som højre hånd for kontorchefen, skulle koordinere processer og være tovholder på større opgaver, der kræver overblik og selvstændighed. Dit arbejde vil have stort fokus, og du vil opleve den politiske verden på tæt hold.

I Skatteministeriet arbejder vi med store tal, store linjer og store ambitioner. Vi tager hver dag ansvar for den store indflydelse, vores arbejde har på danskernes liv. I Skatteministeriet er du med til at skabe fundamentet for finansieringen af Danmark. Her får du stort ansvar og faglige udfordringer med format.

Om jobbet i kontoret Proces og Administration
Du kommer til at arbejde med et fagligt område, der er i konstant udvikling og med stort politisk fokus. Lovgivning om skattekontrol og skatteadministration samt problemstillinger inden for det forvaltningsretlige område er bare noget af det, du får mulighed for at arbejde med. Du vil få en koordinerende rolle i kontoret, hvor du vil bistå kontorchefen i forhold til konkrete opgaver og være hans højre hånd. Derudover vil du skulle koordinere ministeriets lovprogram, som altid er omfattende.

Endelig vil du beskæftige dig med besvarelse af folketingsspørgsmål, udarbejdelse af notater og talepunkter til skatteministeren og departementschefen. Sparring internt i huset og i forhold til ministeriets styrelser samt samarbejde med andre ministerier vil også være en del af din dagligdag i Skatteministeriet.

Du har en juridisk baggrund og er fx cand.jur., cand. merc.jur. eller lignende og har mindst 5 års erfaring fra en lignende stilling – gerne fra et andet ministerium. Du har en stærk faglighed, har forståelse for det politiske miljø og kan se sammenhængen mellem økonomi, jura og den verden, reglerne efterfølgende skal leve i. Som person er du robust, har et godt overblik og formår at koordinere mange opgaver på én gang i tæt samspil med dine kolleger.

Om at arbejde i Skatteministeriet
Skatteministeriets arbejde har indflydelse på alle danskeres liv og på al offentlig finansiering. Og med stor indflydelse følger stort ansvar. Vores arbejde skal leve op til de højeste faglige standarder, og vi skal være både dybt fagligt specialiseret og have blik for hele samfundets behov.

I Skatteministeriet hjælper vi hinanden og samarbejder i hele koncernen om at løfte kvaliteten i alt, hvad vi gør. Høje ambitioner og fælles mål om integritet og transparens er kernen i vores arbejde. Vi har et stort fokus på ledelse og på udvikling af alle ansatte, professionelt såvel som menneskeligt. I ministeriet har vi en uformel og uhøjtidelig omgangstone, og daglig sparring er en forudsætning for, at vi kan skabe gode løsninger, der fungerer i dag og er forberedt til i morgen.

Læs mere om stillingen på
skm.dk/job1505.
Deadline for ansøgning er 23. august.

Administrationschef i Ringsted Sogn

Til en nyoprettet stilling søger Ringsted Menighedsråd en person, som med respekt for det enkelte arbejdsområde, er øverste daglige leder for kirkernes og kirkegårdens forskellige medarbejdergrupper. Du skal medvirke til udbygning af et godt fællesskab og et givende samarbejde mellem ansatte, præster og menighedsråd.

Menighedsrådets vision er "at skabe en levende og udadvendt kirke", som du skal være med til at videreudvikle.

Udover at være ansvarlig for udførelse af menighedsrådets beslutninger, vil du være ansvarlig for administrationen herunder personaleledelse, budget og regnskab samt føre tilsyn med vores bygninger og grønne arealer.

Vi forventer, at du

- som person er udadvendt, velformuleret og besidder empati.
- med baggrund i flere års erfaring besidder en motiverende og synlig ledelsesstil.
- er god til at kommunikere beslutninger videre.
- værdsætter samarbejdet med kirkens ansatte og frivillige medarbejdere.
- har erfaring med regnskab og med styring af budgetter.
- har gode it-kundskaber.
- er fortrolig med Folkekirken og har indsigt i dens liv og struktur.
- er visionær og udviklingsorienteret i en løbende forandringsproces.
- er analytisk og løsningsorienteret i samspil på tværs af faggrænser.

Vi tilbyder

- en engageret medarbejdergruppe på 23 ansatte og heraf 4 præster.
- et godt arbejdsmiljø med høj faglighed, godt samarbejde og et højt ambitionsniveau.
- en aktiv menighed med mange frivillige.
- et stort og aktivt bysogn, der værdsætter et åbent og udadvendt samarbejde.
- et engageret menighedsråd, der er udviklingsorienteret.
- et attraktivt sogn med to spændende kirker.
- en ansættelse på tjenestemandsvilkår i lønramme 35 med et tillæg på 29.900 kr. (afrundet grundbeløb pr. 31. marts 2012).

Administrationschefen er forpligtet til at arbejde ud over den normale ugentlige arbejdstid på 37 timer, såfremt forholdene kræver det, og må desuden påregne aftenarbejde nogle gange om måneden i forbindelse med udvalgs- og menighedsrådsmøder.

Få flere oplysninger på vores hjemmeside eller ved henvendelse til formand for menighedsrådet Per Rasmussen, tlf. 40 75 39 45, eller næstformand Knud Birk Iversen, tlf. 40 16 87 80. Stillingsbeskrivelse kan læses på **www.ringstedsogn.dk**

Ansøgning med relevante bilag sendes elektronisk til Ringsted Sogn: ringsted.sogn@km.dk senest d. 1. september kl. 12.00.
Ansættelsessamtaler forventes gennemført i 2 runder med indlagt personlighedstest. 1. runde forventes gennemført i uge 38.
Tiltrædelse forventes d. 1. november.

Region H

Hospitalsdirektør til Bornholms Hospital

Som hospitalsdirektør får du det øverste administrative ansvar for hospitalets drift og udvikling.

Det er en spændende og udfordrende stilling kendetegnet ved høj kompleksitet, tempo, beslutningspres og mange forventninger. Det er samtidig en stilling med en stor lokal betydning og fokus, hvor du i høj grad bliver en synlig aktør i øens lokalsamfund.

Hospitalet er som udgangspunkt veldrevet og velorganiseret. Det er også et relativt lille hospital, hvor et tæt samarbejde med andre hospitaler er afgørende i forhold til at sikre kvalitet og bred faglig dækning. Rekruttering ikke mindst af læger vil være et strategisk fokusområde for en kommende direktør.

Du kommer til at stå i spidsen for 600 engagerede og erfarne medarbejdere og får ansvaret for et budget på omkring 400 mio. kr.

Du vil referere til koncerndirektionen, og du bliver en del af en region, der systematisk arbejder med at udvikle både ledelse og organisation. Regionen lægger stor vægt på et stærkt tværgående samarbejde, og du vil indgå i den udvidede direktion sammen med de øvrige hospitalsdirektører og tværgående virksomhedsdirektører. Det forventes, at du bidrager aktivt til udviklingen af regionen på tværs.

Vores forventninger
Vi forventer, at du med afsæt i en relevant akademisk uddannelse har arbejdet på et strategisk ledelsesniveau. En del af din erfaring bør stamme fra en politisk ledet organisation og også gerne fra en driftspræget organisation.

Yderligere information
Stillingen besættes på kontraktvilkår. Lønniveauet er 1.035.000. kr. årligt, inkl. kontrakttillæg og ekskl. pensionsbidrag.

Du finder jobprofilen på www.genitor.dk . Du er velkommen til at kontakte partner Jens Marcussen fra Genitor Aps på 31 41 05 87/ jm@genitor.dk eller regionsdirektør Hjalte Aaberg på 38 66 50 01.

Ansøgningsfristen er mandag den 31. august 2015 kl. 9.00.

Ansøgninger bedes sendt via Genitors hjemmeside.
Samtaletidspunkter mv. fremgår af jobprofilen.

tal

I Skatteministeriet arbejder vi med store tal, store linjer og store ambitioner. Vi tager hver dag ansvar for den store indflydelse, vores arbejde har på danskernes liv.

Som medarbejder i ministeriet er du med til at skabe fundamentet for finansieringen af Danmark – her får du stort ansvar og faglige udfordringer med format.

Skatteministeriet

Analysekontor med ansvar for registeranalyse og lovmodel søger dygtige medarbejdere

Som medarbejder i kontoret Registeranalyse og Lovmodel i Skatteministeriet får du fingrene ned i det allermest komplicerede stof. Du vil være med til at udvikle og vedligeholde registerbaserede modeller, som understøtter det lovforberedende arbejde i forskellige centrale ministerier. Vores arbejde har stort offentligt og politisk fokus, og du vil opleve den politiske verden på tæt hold.

Jobbet i kontoret Registeranalyse og Lovmodel
Ansvaret for "lovmodellen" er flyttet til Skatteministeriet fra det tidligere Økonomi- og Indenrigsministerium i forbindelse med regeringsskiftet. Der bliver derfor oprettet et nyt kontor Registeranalyse og Lovmodel, som du vil få mulighed for at være med til at bygge op.

Lovmodellen anvendes til fordelings- og provenumæssige konsekvensberegninger på en meget bred vifte af lovgivningsområder, herunder indkomstskat, kontanthjælp, dagpenge, folkepension og boligstøtte. Det registerbaserede datagrundlag er meget detaljeret og giver rig mulighed for samfundsøkonomiske analyser fx i forhold til økonomiske incitamenter til at arbejde, adfærdseffekter af skat og overførsler samt fordelingsanalyser. Du vil få dine egne ansvarsområder og samtidig indgå i et eller flere tværgående udviklingsprojekter. Du vil få rig mulighed for at udvikle dig i et inspirerende fagligt miljø.

Du er økonom (cand.oecon., cand.polit. eller lignende) og har erfaring med registerdata, herunder gerne SAS-programmering. Vi lægger desuden vægt på, at du er god til at samarbejde, er initiativrig og resultatorienteret.

Om at arbejde i Skatteministeriet
Skatteministeriets arbejde har indflydelse på alle danskeres liv og på al offentlig finansiering. Og med stor indflydelse følger stort ansvar. Vores arbejde skal leve op til de højeste faglige standarder, og vi skal være både dybt fagligt specialiseret og have blik for hele samfundets behov.

I Skatteministeriet hjælper vi hinanden og samarbejder i hele koncernen om at løfte kvaliteten i alt, hvad vi gør. Høje ambitioner og fælles mål om integritet og transparens er kernen i vores arbejde. Vi har et stort fokus på ledelse og på udvikling af alle ansatte, professionelt såvel som menneskeligt. I ministeriet har vi en uformel og uhøjtidelig omgangstone, og vores daglige sparring medarbejdere imellem er en forudsætning for, at vi kan skabe gode løsninger, der fungerer i dag og er forberedt til i morgen.

Læs mere om stillingen på
skm.dk/job1506.
Deadline for ansøgning er 20. august.

Direktør for Børn og Skole

Favrskov Kommune

– Er du på hjemmebane i samspillet med politikere, borgere og medarbejdere?

– Er du en synlig og kompetent leder med fokus på resultater og mennesker?

– Kan du sikre de bedste rammer for børn og unges læring, trivsel og udvikling?

Vi søger en ambitiøs og handlekraftig direktør for Børn og Skole.

Dine overordnede opgaver:

- Sikre en professionel betjening af politikere og politiske udvalg
- Være garant for økonomisk styring og nytænkende udvikling af børn- og skoleområdet
- Varetage ledelsen af egen forvaltning og tage medansvar for kommunens samlede ledelse
- Udvikle nye relationer med vores samarbejdspartnere

Ansættelsen sker som udgangspunkt på kontrakt. Åremåls- eller tjenestemandsansættelse kan eventuelt komme på tale.

Yderligere oplysninger fås hos kommunaldirektør Jan Kallestrup på mobil 2424 6821 eller hos ekstern konsulent Lars Muusmann på mobil 4076 7227.

Ansøgningsfrist:
Mandag 7. september 2015

Mere om stillingen:
www.favrskov.dk/job
og www.muusmann.com

GENOPSLAG

Kan du udøve nærværende topledelse?

Rebild Kommune søger ny direktør!

Et sundt liv i en sund kommune

Du skal agere i to centrale ledelsesroller som medlem af direktionen og som direktør med særligt ansvar for fire af vores centre.

- Center Natur og Miljø
- Center Plan, Byg og Vej
- Fællescenter It og Digitalisering
- Fællescenter Sekretariatet.

Du vil strategisk ledelse. Du ser muligheder, tænker og samarbejder på tværs. Du kan skabe rammer, sætte retning og motivere i organisationen. Du har viden og indsigt i teknik/miljøområdet og en stor interesse for serviceområderne i den kommunale opgaveportefølje. Du kan dokumentere din ledelseserfaring og dine gode resultater, særligt når det kommer til strategisk ledelse og ledelse af ledere. Du har politisk tæft og evner at agere i det politiske landskab.

Til stillingen er udarbejdet en job- og personprofil, hvor du kan læse meget mere om kommunen, jobbets indhold og vores forventninger til dig. Du kan finde job- og personprofilen på www.rebild.dk/job.

Du er velkommen til fortroligt at kontakte kommunaldirektør Jes Lunde på telefon 20 23 32 20 eller Bente Buhl Rasmussen, chef for KLK (KL's Konsulentvirksomhed, som er vores konsulent på rekrutteringsopgaven) på telefon 40 32 61 83.

Der er ansøgningsfrist mandag den 31. august 2015 kl. 8.00. Jobbet søges via vores hjemmeside www.rebild.dk/job.

Rebild KOMMUNE

Har du råstoffet til at blive en god afdelingschef?

Afdelingschef for Miljø og Råstoffer i Region Syddanmark

Lad os begynde med dig og dit "råstof"

- Er du en dygtig leder – ikke nødvendigvis med mangeårig ledelseserfaring – men med uomtvisteligt ledelsestalent?
- Har du et vist kendskab til det faglige område, som omfatter jordforurening og råstoffer eller er du godt hjemme i fysisk planlægning?
- Er du god til at kommunikere?
- Kan du bidrage til at "spille de andre chefer gode" i Regional Udvikling?
- Har du evnen til at forstå – og spille sammen med – det politiske niveau? Det kan du have erhvervet på mange måder, ikke nødvendigvis i en region eller i en kommune.
- Har du en solid uddannelsesmæssig ballast?
- Har du lysten til at stå i spidsen for netop dette område med 55 dedikerede ledere og medarbejdere, der går på arbejde for at gøre en forskel?
- Er du et ordentligt menneske med tydelige værdier, som vi kan spejle vores værdier i uden at spejlet knuses?

Er du stadigvæk med efter at have læst ovenstående? Så lad os beskrive, hvad vi kan tilbyde:

En yderst veldrevet afdeling der lykkes med de svære sager, fordi der er dygtige medarbejdere og områdechefer, en stærk faglighed, velgennemtænkte inddragelses- og samarbejdsprocesser samt gode relationer og arbejdsdelinger med det politiske niveau. Læg dertil en rigtig fin, kollegial stemning i hele Regional Udvikling, som Miljø og Råstoffer er en del af.

Vi er i genopslag, da vi ikke fandt den rigtige kandidat i første omgang. Og lad os understrege, at vi er helt realistiske og ikke forventer nogen mirakler fra dig.

Stillingen besættes på overenskomstvilkår, efter konkret forhandling, på et niveau, der forventes at ligge på 730.000-780.000 kroner. Dertil kommer pension (19,16%).

Læs mere i den uddybende job- og personprofil på www.lundgaard-konsulenterne.dk og www.rsyd.dk. Du er også velkommen til at kontakte Jakob Lundgaard (konsulent på rekrutteringssagen) på tlf. 4033 2414 og/eller vicedirektør i Regional Udvikling Anita Bisgaard på 7663 1724/2920 1724.

Ansøgningen sendes via stillingsmodulet på www.lundgaard-konsulenterne.dk, så den er modtaget senest den 2. september klokken 8.00.

Damhaven 12 . DK-7100 Vejle
www.regionsyddanmark.dk

Region Syddanmark

FREDERIKSSUND KOMMUNE

Brænder du for at skabe sammenhæng mellem strategi og praksis? ... så søg stillingen som

GENOPSLAG

Fagchef for Byrådssekretariatet

Frederikssund Kommune er mulighedernes kommune, ligger midt i naturen ved Roskilde Fjord og Isefjorden og har status som regionalt center. Frederikssund tilbyder et spændende job, hvor politisk betjening, servicering og driftssikkerhed er nøgleord.

Du vil få ansvaret for ca. 15 medarbejdere organiseret i Byrådssekretariatet og Kommunikationsenheden.

Du får reference til kommunaldirektøren, og staben servicerer det politiske niveau, borgmester, kommunaldirektør og direktion.

Frederikssund Kommune forventer bl.a.:

- at du har haft succes i en ledelsesfunktion i nogle år eller på anden vis har demonstreret ledelsespotentiale
- har politisk tæft
- forstår, hvor en stabsfunktion skal fungere understøttende

Til stillingen er udarbejdet en job- og personprofil, der fortæller meget mere om jobbet og forventningerne til dig. Job- og personprofilen kan ses på www.frederikssund.dk eller på www.klk.kl.dk.

Du kan fortroligt henvende dig til og få nærmere oplysninger hos kommunaldirektør Ole Jacobsen, tlf. 2148 7255 eller til chef for KL's Konsulentvirksomhed, KLK, Bente Buhl Rasmussen, tlf. 4032 6183, der er konsulent på ansættelsesopgaven.

Ansøgningen med angivelse af fortrolig mailadresse sendes til chefsekretær Lone Sørensen på mail loe@kl.dk, så den er modtaget senest torsdag den 3. september 2015.

KL Konsulentvirksomhed

Frederikssund Kommune er Nordsjællands 3. største med omkring 45.000 indbyggere. Kommunen er tillige et væsentligt udviklingsområde i region Hovedstaden med fortsat vækst i indbyggertallet og fremdrift i erhvervslivet.

SE HELE OPSLAGET PÅ AAU.DK

SEKRETARIATSCHEF

AAU'S ØVERSTE LEDELSE SØGER NY CHEF TIL LEDELSESSEKRETARIATET

Som chef skal du være strategisk og politisk sparringspartner for rektoratet, samt sikre en professionel tilrettelæggelse og udvikling af det daglige arbejde i sekretariatet.

ANSØGNINGSFRIST: 23. AUGUST 2015

AD NYE VEJE
AALBORG UNIVERSITET

REGION SJÆLLAND
– vi er til for dig

Udviklingschef

der vil være med til at skabe udvikling, vækst og beskæftigelse

Afdelingen for Innovation og Vækst søger en stærk chef, der kan og vil sætte retning og dagsorden for Region Sjællands indsats for grøn vækst, infrastruktur og oplevelsesøkonomi.

Læs mere om stillingen på www.genitor.dk.

GENITOR
indsigt | handling | samspil

Entreprenant analysechef til Den Sociale Kapitalfond

Den Sociale Kapitalfond er Danmarks første sociale venturefond, som målrettet investerer kapital og kompetencer i sociale virksomheder med vækstpotentiale, der skaber nye muligheder for udsatte mennesker. Vi er nordiske frontløbere inden for social finance og har via vores forskellige investerings- og acceleratorprogrammer opbygget en unik vidensbase om, hvordan virksomheder og investorer kan forene social og forretningsmæssig succes.

Dine opgaver

Som leder af vores analysearbejde bliver du ansvarlig for at udvikle og udbrede denne viden. Du skal bl.a. stå for:

- **Projektudvikling:** Udvikling og gennemførsel af nye, dagsordensættende analyseprojekter på vores område
- **Dataindsamling og evaluering:** Kvalitetssikring og udvikling af den løbende dataindsamling fra vores portefølje- og programvirksomheder samt evaluering af vores indsats og effekt
- **Analyse og perspektivering:** Herunder af den finansielle og sociale performance hos sociale virksomheder og investeringer ift. "mainstream" SMVer mv. – i dansk og internationalt perspektiv
- **Modeludvikling:** Bl.a. udvikling og anvendelse af modeller til måling af virksomheders samfundsmæssige *impact* og investeringers *Social Return On Investment*
- **Formidling:** At finde de gode historier i materialet, sikre effektiv kommunikation om vores arbejde, udarbejde rapporter og notater, samt holde foredrag

Du er i meget høj grad selv med til at udvikle Den Sociale Kapitalfonds analysearbejde og dine iværksætterkompetencer bliver afgørende for, hvad du kommer til at lave.

Din profil

- Uddannelse som cand.merc., cand.polit., cand.scient. pol, el.lign. – minimum på kandidatniveau
- Erfaring som analytiker, konsulent, embedsmand m/k, researcher, anvendelsesorienteret forsker, e.lign.
- Stærkt engagement i samfundsforhold og stor interesse for udviklingen i dansk og internationalt iværksætteri, SMVer, socialøkonomi, bæredygtighed, arbejdsmarkedsudvikling, mv.
- Du har meget stærke analytiske evner, ser hurtigt analysers perspektiver og relevans, tænker kreativt og er god til at udvikle nye projekter
- Du er en god formidler, der sætter pris på både at skrive rapporter og at fortælle om dem
- Erfaring med at sælge analyseprojekter og arbejde tæt sammen med flere (eksterne) partnere er en fordel
- Stor disciplin i dit arbejde, som er præget af selvstændighed, præcision og overholdelse af deadlines
- Flydende engelsk i skrift og tale

Vi tilbyder:

Rig mulighed for at sætte dit eget præg på rollen som analysechef, der er ny – og udfolde din iværksætterlyst i en organisation i rivende udvikling. Du skal trives i et mindre, ambitiøst og hårdtarbejdende team og i et entreprenant miljø. Du får en række meget kompetente og inspirerende samarbejdspartnere og kan kombinere en bred vifte af faglige udfordringer med muligheden for at gøre en positiv forskel i samfundet.

Det praktiske

- **Tiltræden snarest muligt.**
  Send din ansøgning og CV til info@socialkapitalfond.dk **inden den 28. august 2015 kl. 12.00.** Mærk emnefeltet: "Entreprenant analysechef"
- Vil du høre mere om stillingen er du meget velkommen til at kontakte adm. direktør Lars Jannick Johansen på 2961 6892 / ljj@socialkapitalfond.dk eller direktør Ulrik Haumann på 2427 9110 / ulh@socialkapitalfond.dk
- Læs mere om Den Sociale Kapitalfond på www.socialkapitalfond.dk

densociale kapitalfond

Har du passion for at udvikle det danske velfærdsområde? Konsulenter efterlyses!

Type2dialog er en vækstvirksomhed og har igennem 12 år bistået landets kommuner med kvalitetsudvikling af de store velfærdsområder.

Vi har travlt og søger igen flere kolleger.

- **Analytisk konsulent.** En løsningsorienteret analytiker med en samfundsvidenskabelig kandidatuddannelse, som kan udfordre gængse metoder og vanetænkning. Du har 2-3 års erfaring med tværgående analyser og kommunal økonomistyring.
- **Akademisk projektleder.** En erfaren og praktiskorienteret projektleder, som både kan bevare det store overblik og samtidig have fokus på detaljen. Du har en relevant akademisk uddannelse og min. 5 års erfaring som projektleder eller programleder fra den kommunale sektor.

Ansøgningsfrist er den 30. august.
Læs mere på www.type2dialog.dk

Type2dialog er et af landets førende konsulenthuse indenfor kvalitetsudvikling af de kommunale velfærdsområder – og der er bud efter os. Vi vokser fortsat og søger flere dygtige kolleger, der har lyst til at videreudvikle den offentlige sektor ud fra vores kerneværdier: banebrydende, handlekraftige, ordentlige, hjertet med, arbejdsglæde.

TYPE2DIALOG

Dommerstillinger

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

www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, som afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.dommerudnaevnelsesraadet.dk

DOMSTOLSSTYRELSEN
DANMARKS DOMSTOLE

midt regionmidtjylland

Selvstændig og engageret juridisk konsulent

Regionsekretariatet, Region Midtjylland

Vi søger en dygtig jurist, der har lyst til at arbejde med sekretariatsbetjeningen af De Videnskabsetiske Komitéer for Region Midtjylland. Trives du med ansvar, selvstændig opgavevaretagelse og med at indgå i et stærkt fagligt team? Er du skarp juridisk, interesseret i at vurdere anmeldte forskningprojekter og kan du lide vejlednings- og rådgivningsopgaver? Så se mere om stillingen på **www.midtjob.dk** eller kontakt juridisk chef Poul Carstensen, tlf. 7841 0160.

Ansøgningsfrist den 23. august 2015.

et arbejde med hjerne og hjerte

midtjob.dk

Høje-Taastrup Kommune

Brænder du for lejeret og kommuners retsforhold? Juridisk konsulent til dynamisk udviklingskommune

Vi søger en dygtig og engageret juridisk konsulent 37 timer om ugen til en nyoprettet alsidig stilling i et strategisk orienteret Byrådscenter tæt på kommunens øverste ledelse. Tiltrædelse snarest muligt og senest 1. oktober 2015. Ansøgningsfrist 6. september 2015.

Som juridisk konsulent yder du generel juridisk bistand til skiftende interne samarbejdspartnere inden for de mange retsområder, som en kommune kommer i berøring med - både offentlig ret og privatret. Derudover varetager du opgaven som sekretær for huslejenævnet og hegnssynet. Du skal også træde ind i opgaven som sekretær for beboerklagenævnet ved ferie og sygdom. Desuden skal du varetage myndighedsopgaven med hensyn til at godkende grundejerforeningsvedtægter og bidrage til koordinering af aktindsigter fra pressen.

Udover rådgivningsfunktionen som juridisk konsulent, skal du sammen med afdelingens øvrige jurister undervise kolleger om persondataret, forvaltningsret og offentlighedsret.

Du er en dygtig og alsidig jurist med indgående kendskab til lejeret, gerne med et par års erfaring fra en tilsvarende stilling. Nyuddannede med kursusfag i lejeret kan også komme i betragtning.

Ansøgningsfrist er den 6. september 2015. Stillingen ønskes besat snarest muligt og senest den 1. november 2015.

Se mere på: www.htk.dk/Service/Job/Ledige-stillinger

RIBE KATEDRALSKOLE
REKTOR

Katedralskolens rektor igennem 27 år går på pension. Skolen søger en ny rektor med ledelsesmæssige visioner og pædagogiske ambitioner. En markant profil, som tør sætte tydelige mål for skolen.

Opgaven
Rektor har det overordnede ledelsesansvar for drift og udvikling af pædagogiske, administrative, økonomiske og personalemæssige opgaver med reference til bestyrelsen og ministeriet.

Rektor skal etablere et udviklingsorienteret og professionelt samarbejde med bestyrelsen, således at ambitioner og mål realiseres. Samspillet skal fokusere på den strategiske ledelse og udvikling, således at skolens pædagogiske kerneydelse udvikles.

Rektor skal sammen med skolens ledelse arbejde for at fremme en dynamisk skolekultur. Kulturen skal bære præg af et godt arbejdsmiljø med plads til udvikling og læring. Skolen skal herigennem opleves som en attraktiv arbejdsplads for elever og medarbejdere.

Endelig skal rektor bidrage til at sikre, at "Ribe Katedralskole-ånden" føres videre med nytænkning i et internationalt samfund i forandring.

Kompetencer
Det er vigtigt, at den nye rektor har ledelsesmæssige ambitioner med tydelige mål for skolen, elever og medarbejdere.

Rektor skal være en samlende figur med stærke kommunikative kompetencer. En markant profil, der kan samle skolen indadtil og fungere synligt i samarbejdet med skolens interessenter.

Rektor skal være engageret i medarbejdernes og elevernes hverdag og trivsel og have forståelse og interesse for ungdomskultur. Det viser sig bl.a. ved at prioritere at være til stede for elever og medarbejdere.

Den rette kandidat skal have ledererfaring fra undervisningssektoren, erfaring med ledelse af ledere og eventuelt en relevant ledelsesmæssig efteruddannelse. Hertil kommer solid undervisningserfaring.

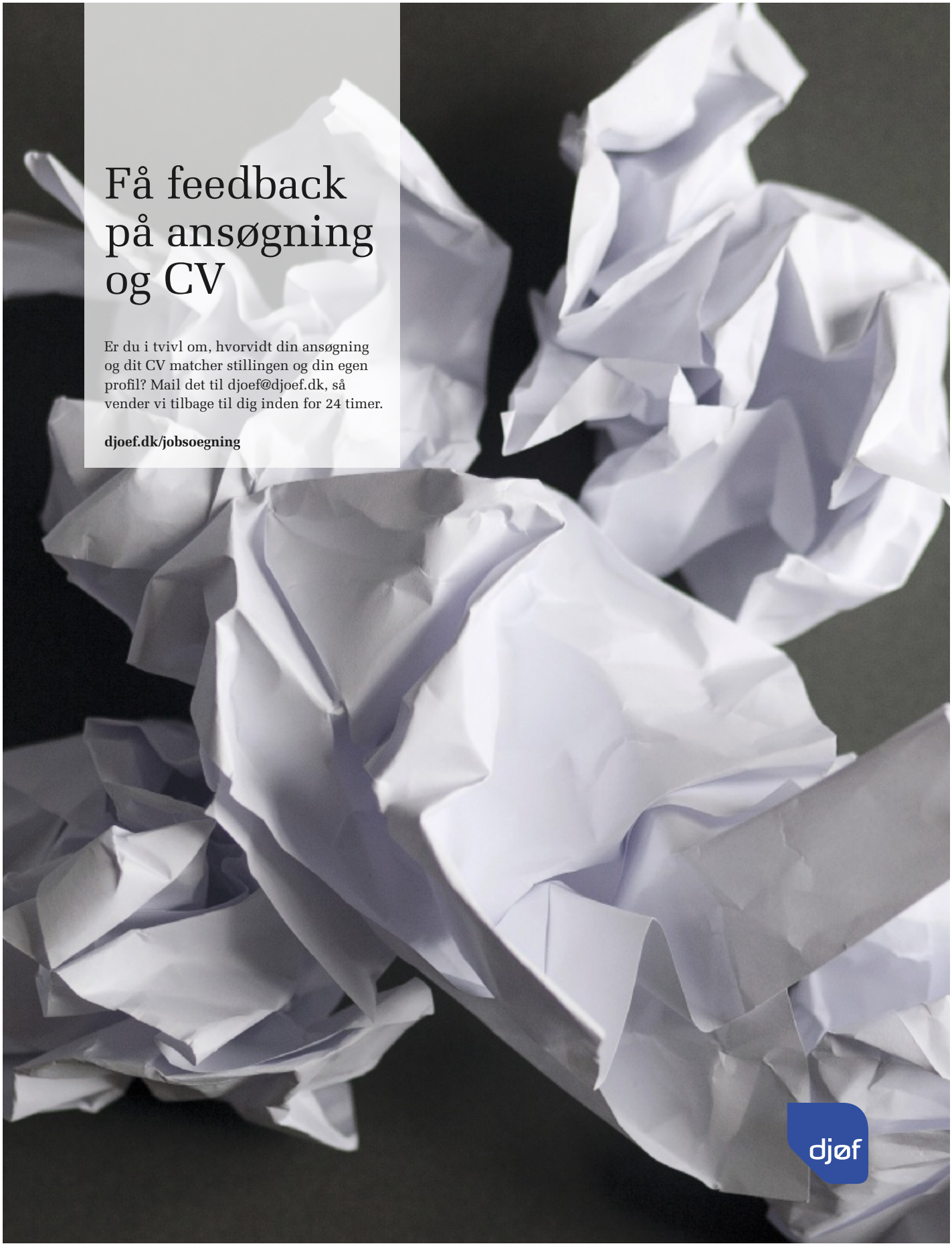
Ansøgning
Ansøgninger mailes til job@muusmannjob.com, mrk. "Rektor, Ribe Katedralskole", og skal være MUUSMANN i hænde senest onsdag den 2. september 2015 kl. 10.00.

Kontakt gerne bestyrelsesformand Kurt Jakobsen, tlf. 22 75 07 67, eller Lars Muusmann, tlf. 70 11 20 22.

Læs mere om stillingen på **www.ribekatedralskole.dk** eller **www.muusmann.com**

Ribe Katedralskole har til huse i smukke historiske bygninger midt i Ribes gamle bykerne. Ribe Katedralskole er en moderne skole, der igennem de seneste år er udbygget med en række moderne bygninger. Skolen har både gymnasium (STX) og HF-kursus. Der er 615 elever fordelt på 23 klasser. Der er ansat 66 lærere og 11 TAP'ere.

MUUSMANN
www.muusmann.com



Få feedback på ansøgning og CV

Er du i tvivl om, hvorvidt din ansøgning og dit CV matcher stillingen og din egen profil? Mail det til djoef@djoef.dk, så vender vi tilbage til dig inden for 24 timer.

djoef.dk/jobsoegning

FREDERIKSBERG KOMMUNE

Økonomikonsulent - barselsvikariat

Vil du være med til at styre økonomien i Frederiksberg Kommune?

Har du lyst til at arbejde med økonomistyring, analyser og ledelsesinformation på Sundheds- og Omsorgsområdet?

Så søger Frederiksberg Kommune en økonomikonsulent i et barselsvikariat på et år. Du skal være med til at styrke og videreudvikle økonomistyringen på Sundheds- og Omsorgsområdet.

Er du uddannet økonom eller lignende, er analytisk skarp og har gode kommunikative evner – i skrift og i tale, så læs det fulde opslag på www.frederiksberg.dk/job.

Der er ansøgningsfrist torsdag d. 20. august 2015

Alsidig jurist

Kendskab til køb og salg af fast ejendom

Har du lyst til at følge både større og mindre salgsprojekter til døre for Helsingør Kommune og til at være den juridiske indgang for de selskaber, kommunen ejer helt eller delvist? Har du lyst til at beskæftige dig med offentlig- og styrelsesretlige emner? Så er denne stilling måske noget for dig.

Helsingør Kommune søger en jurist til Politisk Service, som er en del af Center for Erhverv, Politik og Organisation.

Læs resten på www.helsingor.dk
Ansøgningsfrist: Den 31. august 2015

HELSINGØR KOMMUNE

ALBOA – ALmen BOligorganisation Aarhus søger ny direktør. Du skal motiveres af komplekse ledelsesmæssige udfordringer og opgaver – og du brænder for det almene boligområde.

ALBOA
ALMEN BOLIGORGANISATION AARHUS

Du bliver den centrale drivkraft og samlende figur i en stor boligorganisation, der ønsker at levere en god service for beboerne. Direktøren skal være fremsynet og samtidig håndtere en bred vifte af opgaver, som samlet set skaber en dynamisk, kompleks og varieret dagligdag.

ALmen **BO**ligorganisation **A**arhus er byens næststørste almene boligorganisation. Vi administrerer og udlejer mere end 7.000 boliger til familier, ældre, handicappede og unge. Desuden udlejer vi en række institutioner og erhvervslejemål.

Direktøren har det overordnede ansvar for den daglige ledelse, drift og udvikling af ALBOA med reference til organisationsbestyrelsen.

Direktøren skal være drivkraft i implementering og forankring af udviklingstiltag og samtidig sikre en solid og effektiv drift.

Det er vigtigt, at der etableres et godt og professionelt samspil med det politiske niveau og eksterne samarbejdspartnere. Du skal således være udadvendt, dynamisk og indgå aktivt i netværk og samarbejder.

Betydelig ledelseserfaring på strategisk niveau er en forudsætning, ligesom erfaring med ledelse af store driftsorganisationer er en fordel. Du har bred erfaring med administrative opgaver, er robust og har gennemslagskraft og solide kommunikative kompetencer, krydret med socialt engagement.

Har du indsigt i og kendskab til det almene boligområde, er det en fordel, men ikke en forudsætning.

Endelig er det afgørende, at den nye direktør i sin personaleledelse understøtter, at ALBOA fortsat er en attraktiv og udviklende arbejdsplads for alle medarbejdere og ledere.

Ansøgning sendes til job@muusmannjob.com, mrk. "ALBOA" senest mandag den 7. september 2015 kl. 10.00.

Yderligere oplysninger: Næstformand i ALBOA Michael Korsholm, tlf.: 40 18 74 72 eller partner i MUUSMANN Lars Bo Pedersen, tlf.: 40 22 87 18.

Se mere om stillingen og ALBOA på **www.alboa.dk** eller **www.muusmann.com**

MUUSMANN
www.muusmann.com

Har du brug for nye udfordringer?

RIGSPOLITIET SØGER STÆRKE ØKONOMIKOMPETENCER

Rigspolitiet søger en kompetent specialkonsulent på økonomiområdet, som er interesseret i at gøre en forskel i den fortsatte udvikling af Rigspolitiets økonomiske styring. Du er den rette kandidat til jobbet, hvis du ønsker at arbejde i en organisation med ambitiøse mål på styringsområdet og samtidig har relevant erfaring fra for eksempel den statslige sektor indenfor økonomi og styring.

Derudover søger vi en talstærk AC-medarbejder i vores centrale controllerenhed, der står for udviklingen af controllingindsatsen i dansk politi. Som controller vil du indgå i et dynamisk team med varierende arbejdsopgaver indenfor økonomiområdet. Aktuelt vil du indgå i et større projekt med fokus på at sikre kvaliteten af politiets styringsdata. Du vil få ansvaret for at udarbejde og formidle tværgående analyser af datakvaliteten på styringsdata for hele politiet.

Begge stillinger er i Rigspolitiets centrale koncernøkonomifunktion, som agerer i et område med stor politisk bevågenhed.

Læs mere og søg jobbet på **www.politi.dk**
Ansøgningsfristen er den 24. august.

POLITI

AARHUS KOMMUNE

UNDERSTØT BORGMESTER OG STADSDIREKTØR I DEN POLITISKE OG STRATEGISKE LEDELSE AF KOMMUNEN

Vær med til at udvikle Aarhus. Borgmester- og Ledelsessekretariatet søger en erfaren og højt kvalificeret specialkonsulent til at løse strategiske opgaver tæt på borgmesteren. Du har blik for sammenhænge, perspektiv og helhed - og besidder udpræget politisk tæft. Jobbet rummer spændende udfordringer og udviklende opgaver i samspil med det politiske og administrative topniveau i landets næststørste by.

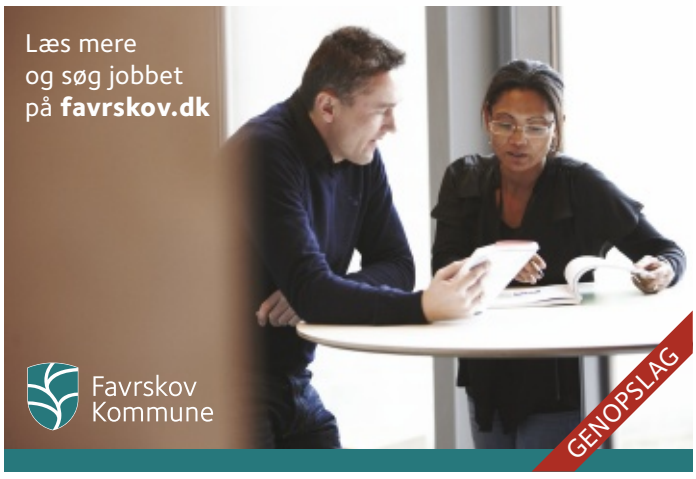
Ansøgningsfrist: 31. august 2015 kl. 12.00
Læs mere og ansøg via aarhus.dk/job

Leder af regnskabsafdelingen

– Kan du lede en afdeling med 11 fagligt dygtige medarbejdere?

– Er du glad for tal – og for udvikling og tværfagligt samarbejde?

Så har vi et job til dig som leder i Favrskov Kommune fra 1. november 2015.



GENOPSLAG: Økonomikonsulent

Analyser og effektivisering

Vil du være en central aktør i den overordnede økonomistyring og medvirke til en fortsat balanceret økonomisk udvikling af Helsingør Kommune, og har du lyst til at arbejde i en kommune med ambitioner, så er du måske den kommende økonomikonsulent i Center for Økonomi og Ejendomme.

Vi har brug for en økonomikonsulent, som kan være med til at udarbejde budgetanalyser på de store velfærdsområder, og som kan være en af hovedkræfterne i udførelsen af kommunens ambitiøse effektiviseringsplan på tværs af kommunens centre.

Læs resten på www.helsingor.dk
Ansøgningsfrist: 20. august 2015 kl. 09.00.

HELSINGØR KOMMUNE

MERK NÆSTVED

Direktør

Næstved Kommune søger pr. 1. november 2015 en visionær og handlekraftig direktør, der kan varetage den strategiske ledelse af områder som planlægning, erhvervsudvikling, turismeudvikling, by- og landudvikling, natur, miljø, infrastruktur, ejendom, digitalisering og innovation.

Læs mere om Næstved Kommune, stillingen og ansættelsesprocessen i de uddybende notater på naestved.dk eller mercuriurval.dk

Finder du stillingen interessant, kan du uploade ansøgning og cv på www.mercuriurval.dk (referencenummer DK-139-54214).

Ansøgningsfristen er den **8. september 2015 kl. 10.00.**

Board & Executive

Mercuri Urval

SUNDHEDS- OG ÆLDREMINISTERIET

Special- eller chefkonsulent

Sundheds- og Ældreministeriet søger en erfaren akademiker til Ældreenheden i departementet.

Ældreenheden varetager ministerbetjeningen som led i den overordnede styring og udvikling af ældreområdet.

Arbejdsopgaverne omfatter bl.a., strategisk udvikling af ældreområdet, policyoplæg og ny lovgivning, styring af større tværgående opgaver samt faglig sparring og kvalitetssikring af enhedens opgavevaretagelse.

Læs mere om stillingen på departementets hjemmeside, www.sum.dk

Ansøgningsfristen er den 25. august 2015.

Stillingen søges via linket på hjemmesiden.

Vil du arbejde med policy og budgetanalyser i landets største Socialforvaltning?

(Genopslag)

Kan du:

- gennemskue komplicerede problemstillinger, og formidle dem klart og skarpt?
- begå dig i en stor politisk ledet organisation, hvor dagsordener skifter og hvor der kan være tryk på, med korte deadlines?
- skabe overblik og være i dialog med mange interessenter?

Så kan denne stilling som Specialkonsulent i Økonomi og Byggeri være noget for dig.

Se det fulde stillingsopslag på: **www.kk.dk/ledigestillinger**
» Arbejdsområde: **Politik og adminstration**
» Forvaltning: **Socialforvaltningen**
» Søg på **Specialkonsulent**

Århus Retshjælp søger leder

Med tiltrædelse 1. februar 2016 søger retshjælpen ny leder med fagligt og administrativt ansvar.

Vi søger en velkvalificeret juridisk leder. Vi lægger vægt på, at du har erfaring med retshjælpsarbejde eller andet relevant arbejde. Vi lægger endvidere vægt på, at du har erfaring med supervision, undervisning eller personaleledelse.

Herudover lægger vi vægt på:

» erfaring indenfor centrale retsområder for retshjælpens rådgivning, herunder lejeret, familie/arveret, forvaltningsret og erstatningsret
» erfaring med praktisk juridisk sagsbehandling og/eller proceserfaring
» kendskab til budgetstyring og regnskabsaflæggelse

Læs mere om stillingen og om os på: **www.aarhusretshjaelp.dk**
Ansøgningsfristen er 10. september 2015.

århus retshjælp

Lyngby-Taarbæk Kommune søger:

3 økonomikonsulenter til Koncernstyring til områderne:

- Sundhed og omsorg
- Beskæftigelse
- Arealer og ejendomme.

Brænder du for at arbejde med analyser, økonomi og styring? Så er en af stillingerne måske noget for dig. Vi er på udkig efter kollegaer, som vil være med til at udvikle økonomistyringen - både på de enkelte fagområder og for den samlede kommunale økonomi.

Ansøgningsfristen er den 21. august kl. 12

Du kan læse det fulde stillingsopslag og søge jobbene på www.ltk.dk/ledige-stillinger

MINISTERIET FOR BØRN, UNDERVISNING OG LIGESTILLING
STYRELSEN FOR IT OG LÆRING

Styrelsen for It og Læring (STIL) søger dygtige medarbejdere til Center for Data og Analyse

Vil du være med til at arbejde med Learning Analytics og Big Data eller udvikle datavarehusprojektet på undervisningsområdet? Så er du måske én af vores nye kolleger i Styrelsen for It og Læring.

I STIL arbejder vi for at gøre alle børn, unge og voksne så dygtige som de kan blive med brug af it og læring. Vi vil være bedst i staten til at skabe værdi igennem it og digitalisering.

Vi søger nye kolleger til vores Center for Data og Analyse. Vi sætter et højt ambitionsniveau og vores opgaver bliver løst af engagerede og dygtige medarbejdere.

På vores hjemmeside **www.stil.dk/job** kan du læse stillingsopslagene og mere om Styrelsen for It og Læring.

Vi ser frem til at modtage din ansøgning **senest den 23. august 2015**.

HORSENS KOMMUNE

Jobs

DYNAMIK OPLEVELSER KVALITET

Økonomisk konsulent

Uddannelse og Arbejdsmarked søger økonomisk konsulent til beskæftigelsesområdet.

Vil du være med til at realisere ambitionen om, at alle borgere skal i uddannelse eller arbejde? Har du erfaring med og eller faglig viden om effektiv kommunal økonomistyring på beskæftigelsesområdet?
Så har vi stillingen til dig!

Ansøgningsfrist er den 6. september 2015 med henblik på snarlig tiltrædelse.

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

Strategisk pressekonsulent

Vil du arbejde strategisk og selvstændigt med presse og sociale medier? Kan du dokumentere gode resultater med pressearbejde og har du politisk tæft? Så er jobbet som pressekonsulent hos Socialpædagogerne noget for dig.

Du bliver ansat i afdelingen Politisk Ledelsessekretariat, som har til opgave at understøtte forbundets ledelse og politiske valgte med blandt andet en sammenhængende og dagsordensættende kommunikationsindsats. Dine primære arbejdsopgaver vil være at udvikle og drive vores pressearbejde og vores sociale medier, således at begge dele understøtter arbejdet med at sikre indflydelse til gavn for vores medlemmer.

Vi tilbyder et spændende og udviklende job i et stærkt politisk miljø, hvor du kommer til at arbejde meget tæt på især forbundsformanden.

For yderligere information er du velkommen til at kontakte leder af kommunikation og public affairs Mads Reinholdt på msr@sl.dk eller tlf. 2622 4557 fra den 12. august.

Send din ansøgning via www.sl.dk vedlagt CV og gerne eksempler på pressearbejde fra din hånd senest den 19. august 2015. Vi forventer at holde samtaler i uge 35.

Læs mere om stillingen på www.sl.dk/omos

SOCIALPÆDAGOGERNE

Socialpædagogernes 39.000 medlemmer arbejder dagligt for og med børn, unge og voksne med sociale problemer eller funktionsnedsættelser.

I Skatteministeriet arbejder vi med store tal, store linjer og store ambitioner. Vi tager hver dag ansvar for den store indflydelse, vores arbejde har på danskernes liv.

Som medarbejder i ministeriet er du med til at skabe fundamentet for finansieringen af Danmark – her får du stort ansvar og faglige udfordringer med format.

Skatteministeriet

Skatteministeriet søger kontorchef til skatteøkonomi

Som kontorchef i kontoret Økonomi og Politik sidder du med ved bordet, når grundlaget for den økonomiske politik og særligt skattepolitikken skal udformes. Kontoret har blandt andet ansvaret for departementets analysestrategi og deltager i husets analysearbejde.

Jobbet som kontorchef i Økonomi og Politik
Som kontorchef vil du få ansvaret for den daglige ledelse af medarbejderne i kontoret Økonomi og Politik sammen med den anden kontorchef.

Kontoret varetager en række opgaver i forbindelse med skatte- og samfundsøkonomiske analyser samt policyformulering. Det omfatter blandt andet samarbejdet med de øvrige økonomiske ministerier vedrørende udformningen af skattepolitikken samt bistand til politiske forhandlinger og samarbejdet på tværs af ministerierne. Kontoret har ansvaret for at koordinere Skatteministerens deltagelse i Ø-udvalget. Desuden har kontoret hovedansvaret for det internationale samarbejde vedrørende skattepolitik og skatteøkonomi i regi af EU og OECD.

Du har en relevant videregående økonomisk uddannelse med en stærk faglig profil og er fortrolig med at arbejde i et politisk miljø. Det vil være en fordel, hvis du har ledererfaring og kendskab til skatteøkonomi og -politik. Som person er du robust og har evnen til at arbejde under stort arbejdspres og tidspres samtidig med, at du kan motivere dine medarbejdere.

Du indgår i lederteamet i Skatteministeriets departement, og det forventes, at du kan kommunikere og samarbejde på alle niveauer i en organisation med mange interne og eksterne samarbejdsflader.

Om at arbejde i Skatteministeriet
Skatteministeriets arbejde har indflydelse på alle danskeres liv og på al offentlig finansiering. Og med stor indflydelse følger stort ansvar. Vores arbejde skal leve op til de højeste faglige standarder, og vi skal være både dybt fagligt specialiseret og have blik for hele samfundets behov.

I Skatteministeriet hjælper vi hinanden og samarbejder i hele koncernen om at løfte kvaliteten i alt, hvad vi gør. Vi lægger vægt på evidensbaseret rådgivning. Høje ambitioner og fælles mål om integritet og transparens er kernen i vores arbejde. Vi har et stort fokus på ledelse og på udvikling af alle ansatte, professionelt såvel som menneskeligt.

Læs mere om stillingen på
skm.dk/job1507
Deadline for ansøgning er 20. august.

Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

VIL du *opdateres* PÅ DET sidste *nye*?

Kammeradvokaten har nu åbent for tilmeldinger til efterårets faglige aktiviteter, der byder på juridisk sparring, netværk, udvikling og uddannelse.
Læs mere og tilmeld dig på www.kammerakademiet.dk