

# djøfbladet

Magasinet for medlemmer af Djøf

Nr. 01 | 07. januar 2017

## Brexit-rådgiver i magtens korridorer

Danske **Sara Hagemann** er forsker på London School of Economics og rådgiver for britiske toppolitikere. Som førende EU-ekspert giver hun et bud på, hvordan EU og Storbritannien kan komme videre.

STAT OG KOMMUNER

**STRAMMER GREBET  
OM FLEKSTIDEN**

OFFENTLIG INNOVATION

**BLIVER LØHDE FUSER  
ELLER FRELSER?**

VIDENSØKONOMI

**DUMHED FREMMER  
KARRIEREN**



# FREELANCEOVERSÆTTER EU-DOMSTOLEN

OVERSÆTTELSE TIL DANSK AF JURIDISKE TEKSTER



## NY UDBUDSRUNDE

Generel frist for ansøgning den 13.2.2017  
(mulighed for løbende at ansøge også efter denne dato).

### HVEM ER VI

Domstolens juridiske oversættelsestjeneste beskæftiger 600 jurister, der oversætter de juridiske dokumenter, der behandles af Domstolen.

### ARBEJDET

De juridiske tekster, der oversættes, er meget forskellige. Det drejer bl.a. om domme, forslag til afgørelser og præjudicielle anmodninger fra de nationale retter. Næsten en tredjedel af disse tekster oversættes af eksterne samarbejdspartnere (freelancere), der får støtte og vejledning fra Domstolens oversættelsestjeneste.

### HVORDAN SØGER DU

Freelancerne udvælges inden for rammerne af et udbud, der offentliggøres i Den Europæiske Unions Tidende. Udbudsbekendtgørelsen og de nærmere betingelser er beskrevet på Domstolens websted, hvor du også finder ansøgningsformularen:

<http://curia.europa.eu/jcms/freelance>

Formularen skal udfyldes og vedlægges den nødvendige dokumentation.

### FREELANCERNE

Freelancerne kan frit vælge deres arbejdssted, eftersom der er tale om fjernarbejde. Desuden kan freelancere vælge den mængde arbejde, der passer dem. Arbejdet kan udføres som bibeskæftigelse til bl.a. andet juridisk arbejde.

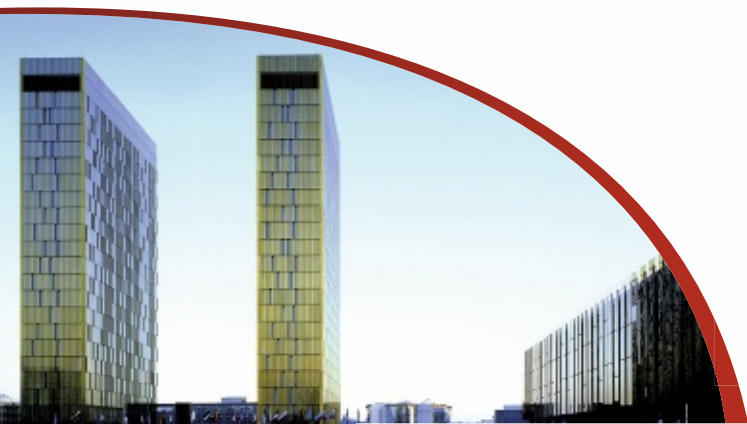
### HVEM KAN SØGE?

Du skal være unionsborger og have en dansk uddannelse som cand.jur., cand.merc.jur. eller anden relevant længerevarende uddannelse af minimum 3 års varighed.

Hvis du ikke er jurist, skal du have erfaring med oversættelse.



Har du spørgsmål  
kan du skrive på dansk til  
[freelanceDA@curia.europa.eu](mailto:freelanceDA@curia.europa.eu)



#DMJX

# FÅ DIPLOM I KOMMUNIKATION

- et enkelt kursus eller en hel uddannelse

## JOURNALISTIK FOR KOMMUNIKATØRER

Undervisere: Helle Tougaard  
Andersen og Maria Larsen

Lær at tænke og arbejde som  
en journalist og bliv klædt på  
til at skrive bedre, hurtigere  
og mere varieret.

Start 28/3 | København

[dmjx.dk/jourforkom](http://dmjx.dk/jourforkom)

## FORANDRINGS- KOMMUNIKATION

Underviser:  
Helle Petersen

Lær at tage højde for dynamik-  
kerne i enhver forandrings-  
proces – så du kan kommuni-  
kere mere effektivt.

Start 30/3 | København

[dmjx.dk/forandringskom](http://dmjx.dk/forandringskom)

## KOMMUNIKATIONS- OG PR-STRATEGI

Undervisere: Mie Femø Nielsen  
og Jesper Højberg

Bliv bedre til at arbejde profes-  
sionelt med strategisk kommuni-  
kation i din virksomhed, institu-  
tion, organisation eller forening.

Start 3/4 | København

[dmjx.dk/pr](http://dmjx.dk/pr)

## RÅDGIVERENS GENNEMSLAGSKRAFT

Underviser:  
Anne Katrine Lund

Bliv en mere slagkraftig kommu-  
nikationsrådgiver – uanset om du  
arbejder internt i en organisation  
eller som ekstern konsulent.

Start 20/4 | København

[dmjx.dk/raadgiver](http://dmjx.dk/raadgiver)

# Er dine netværk stærke nok?

Af Mathias Krarup, formand for Djøf Advokat

**S**å har vi taget hul på 2017. Et helt nyt år venter forude, fyldt med muligheder og udfordringer. Vi har også forladt et år, der bød på mange uventede omvæltninger. De færreste havde troet på et Brexit, og USA's valg af den kommende præsident kom også bag på en del.

Men 2016 blev også året, hvor diskussionerne om fremtidens arbejdsmarked og samfund for alvor tog fart. Det startede helt tilbage i januar med det årlige møde i World Economic Forum, hvor deltagerne og medierne i den grad satte den såkaldte fjerde industrielle revolution på dagsordenen. Og i det forløbne år har diskussionerne om fremtidens kompetencer så bølget frem og tilbage. Fremtidens arbejdspliv står højt på dagsordenen i Djøf Advokat, fordi vores branche i dén grad er under forandring.

Fremtidens kompetencer handler ikke kun om hård faglighed. Der er en begyndende konsensus om, at 'soft skills' også får stor betydning. Ikke nødvendigvis på bekostning af den klassiske forståelse af faglighed, men som en vigtig del af vores individuelle markedsværdi og evne til at begå os på fremtidens arbejdsmarked. Det gælder i høj grad også advokater, der jo altid har skullet besidde stærke evner til at tale med mennesker. Disse kompetencer bliver om muligt endnu mere vigtige,

efterhånden som flere former for digitale platforme til juridisk bistand vokser frem.

De vigtigste bløde og sociale kompetencer er bl.a. kritisk tænkning og problemløsning, kreativitet og nysgerrighed. Kommunikation, samarbejde samt social og kulturel bevidsthed er også på listen.

Dertil kommer betydningen af stærke og bredt forankrede netværk, ikke blot med de nære kollegaer, men bredt i og uden for ens fag og i høj grad også på tværs af landegrænser. Faglige fællesskab vil fortsat have stor betydning, men som advokat er det ikke længere nok at dyrke sit netværk med andre advokater.

For efterhånden som fremtidens arbejdstagere forventer at være kortere og kortere tid på en arbejdsplads – der i sig selv måske ændrer grundlæggende karakter i retning af en netværksorganisme – ja, så stiller det store krav til den enkelte om at kunne navigere i stadig mere uformelle og fleksible netværk.

Det ligger ikke nødvendigvis lige til højrebønet for alle, men det kan trænes. Det vigtigste er sådan set, at vi hver især kigger rundt og finder et netværk at være med i. Det kunne fx være i Djøf. Her skaber mange ligesindede djøfere værdi for hinanden i de faglige og sociale netværk, der står klar til fri afbenyttelse.

Jeg har personligt den ambition, at Djøf Advokat skal være det naturlige samlingspunkt for de danske advokater. Det er vi godt på vej mod at indfri, men der er altid plads til flere. Jeg vil derfor opfordre vores medlemmer til at holde øje med og benytte de muligheder, Djøf og Djøf Advokat byder på, ikke bare nationalt, men også internationalt.

Det vigtigste er under alle omstændigheder, at vi hver især ruster os til fremtiden – i fællesskab med andre. Så hvis du endnu ikke har fundet det rette netværk, er det aldrig for sent med et nytårsforsæt om, at 2017 skal stå i netværkets tegn.

Godt nytår! ■



Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

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

Magasinet for medlemmer af Djøf  
Gothersgade 133  
1123 København K  
tlf. 33 95 97 00  
fax 33 95 99 99  
www.djoefbladet.dk

**Redaktion**  
Chefredaktør Linda Overgaard (Ansv.)  
lio@djoef.dk, 33 95 97 83

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

Journalist Christian Bækgaard  
cbg@djoef.dk, 33 95 98 43

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

**Annoncer**  
DG Media a/s  
Havneholmen 33  
1561 København V  
Telefon 70 27 11 55  
Fax 70 27 11 56  
epost@dgmedia.dk  
www.dgmedia.dk

**Forside** Helene Sandberg  
**Design** WAYPoint  
**Abonnement** 1.260 kr. excl. moms  
**Oplag** 85.000  
**Billedbehandling** WAYPoint  
**Tryk** Stibo

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

## Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
02/2017	06.01	09.01
03/2017	20.01	23.01
04/2017	03.02	06.02
05/2017	03.03	06.03

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
02/2017	16.01	21.01
03/2017	30.01	04.02
04/2017	13.02	18.02
05/2017	13.03	18.03

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

## ARBEJDSLIV

10

**Arbejdsgivere strammer grebet om flekstiden**

Djøfere får familielivet til at hænge sammen, fordi de kan skrue på, hvornår de lægger deres arbejdstid. Men på flere offentlige arbejdspladser strammer ledelsen elastikken.

14

**Unge djøfere kan ikke det rigtige**

Samskabelse er det helt store nye ude i kommunerne. Men det lærer de unge djøfere intet om på universitetet, lyder kritikken fra tre kommunale topledere.

16

**Djøfere kan blive datahelte**

Virkomhederne hamstrer datahelte til datadrevne beslutninger. Og du behøver ikke være algoritme-nørd.

19

**Seniorer savner at blive værdsat**

42 procent af de højtuddannede seniorer oplever ikke, at deres arbejdsplads gør noget aktivt for at holde på dem.

20

**Kom godt ombord**

Din egen indsats for at få en god jobstart begynder længe før første arbejdsdag.

## MIN KARRIERE

24

**Nødhjælps-djøfer på farten**

Pia Jensen brugte sine første år som nyuddannet på at arbejde i Kabul. Temperamentet er mest til at arbejde i felten.

## STUDIELIV

26

**Studerende giver virksomheder en hånd**

Gennem Akademikerkorpsset løser studerende opgaver for små firmaer. Tre aarhusianere hjalp fx en brancheforening for flyttefirmaer med at kommunikere bedre.



## PORTRÆTTET

30

**Djøfer i Brexit-orkanens øje**

Som en af de førende EU-eksperter på London School of Economics rådgiver danske Sara Hagemann britiske toparlamentarikere i det højspændte drama om Storbritanniens og EU's fremtid.

## POLITIK OG SAMFUND

38

**Kristian Jensens nye nabo**

Meningerne om en minister for offentlig innovation er stærkt delte. Bliver Sophie Løhde regeringens nyslebne høstmaskine, en fuser eller en ny chance for den offentlige sektor?

## FORSKNING OG NY VIDEN

42

**Dumhed fremmer karrieren**

Såkaldte videnstunge arbejdspladser er ofte fanget i det, som ledelsesforsker Mats Alvesson kalder dumhedens paradoks: "De ansætter de bedste og mest kompetente medarbejdere, som ikke desto mindre ender med at gøre dumme ting hver dag, når de går på arbejde."

## DE FASTE

- 04 Djøf mener
- 06 Nyt & noter
- 13 Moderne tider
- 18 Gadgets
- 36 Jordan Rundt
- 46 Bøger
- 48 Debat
- 51 Nyt job
- 54 Dit Djøf
- 58 Forlaget
- 60 Efteruddannelsen

” Hvis man helt neutralt ser på, hvilken bog der bedst beskriver verden lige nu, kommer 'Das Kapital' tættest på.

Skulderklap til Karl Marx fra Saxo Banks cheføkonom, Steen Jakobsen, i interview med Finans.dk.

## Danskerne vil have mere udflytning

VLAK-regeringen har bebudet en ny runde udflytninger i 2018. Det bakker 52 procent af danskerne op om, viser en måling foretaget kort efter regeringsomdannelsen. 25 procent er imod. Målingen er gennemført af analyseinstituttet Wilke for Jyllands-Posten med svar fra 840 deltagere.

Regeringen sætter ikke tal eller navn på de nye udflytninger. I regeringsgrundlaget står der alene, at hvis man udvider eksisterende eller opretter nye statslige institutioner, skal de som udgangspunkt placeres uden for hovedstaden, og finansminister Kristian Jensen (V) har sagt, at næste bølge skal ske på baggrund af erfaringerne med de igangværende udflytninger.

Det vil Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig, holde regeringen fast på.

”Vi mener, at man må vente med nye flytteplaner til efter en grundig evaluering af første bølge. Det her har været rigtig dyrt for skatteyderne både i kroner og videnstab. Derfor bør vi kende effekterne: Bidrager udflytning til et Danmark i balance?”

Hun tilføjer:

”Når regeringen siger, at de igangværende udflytninger er en succes, så negligerer den fuldstændig de statsansatte, det er gået ud over, og det store videnstab, der er. Derfor er det godt, at man har indset, at den kloge måde at flytte ud på er, når man udvider eller opretter nyt.”/ebn



## Danmark er attraktivt for talenter

Selv om Danmark er et lille land, hvor det er dyrt at leve, står vi godt i den globale konkurrence om at skaffe og fastholde talentfulde medarbejdere. Det fremgår af den årlige 'World Talent Report' fra den schweiziske handelshøjskole IMD.

Ifølge IMD ligger Danmark på andenplads blandt 61 lande, når det handler om at tiltrække og fastholde kompetente medarbejdere ud fra kategorierne 'investering og udvikling', 'appel' og 'parathed'. Schweiz indtager selv førstepladsen.

Kigger man udelukkende på 'investering og udvikling', ligger Danmark helt i front. Og sådan har det set ud siden den første ranking i 2012. Danmark indtager også en førsteplads i 'medarbejderes motivation'. Til gengæld ligger vi kun på en 47. plads i kategorien 'leveomkostninger' og på en sjetteplads i 'livskvalitet'. /tsa

Læs mere om undersøgelsen og om flere kategorier på [imd.org](http://imd.org).



Foto: Wiktor Dabkowski/Scampix



## Danske domstole blandt Europas hurtigste

I straffesager er sagsbehandlingstiden i Danmark i snit 47 dage. Det er næsten tre gange så hurtigt som gennemsnittet for Europarådets medlemslande, der ligger på 133 dage.

Det viser en rapport fra Europarådet ifølge magasinet Retten Rundt.

Danmark ligger også klart foran de øvrige nordiske lande, hvor det i Norge i gennemsnit tager 65 dage at behandle en straffesag,

mens tallene for Sverige og Finland er henholdsvis 128 og 121 dage.

Rusland er det eneste land, der har kortere sagsbehandlingstid i straffesager end Danmark.

Når det gælder civile sager, ligger Danmark også under gennemsnittet. Civile sager tager i gennemsnit 177 dage i Danmark mod et europæisk gennemsnit på 237 dage. /tsa

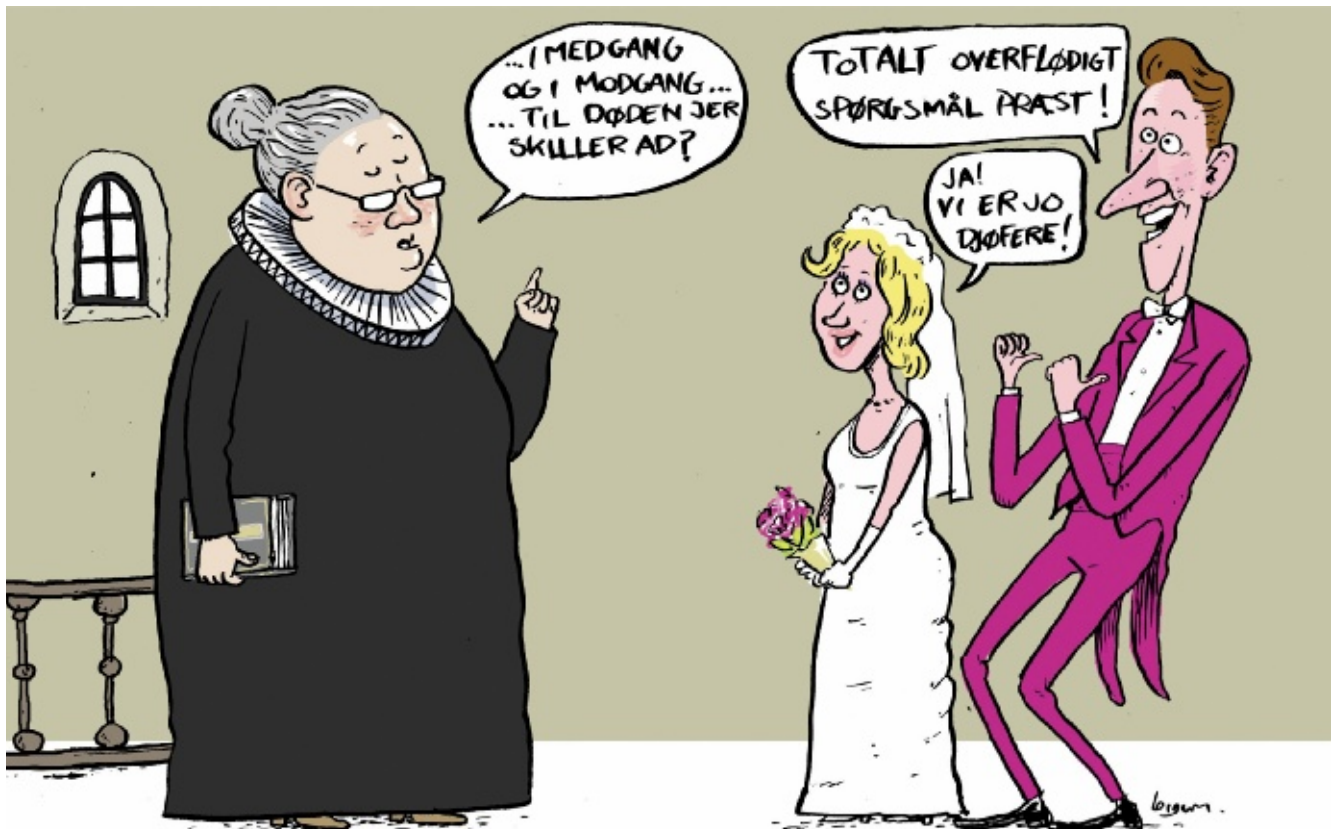
## ISÆR SENIORER KLAGER OVER DISKRIMINATION

Aldersdiskrimination er den hyppigste årsag til klager til Ligebehandlingsnævnet, og det er også de sager, som oftest udløser godtgørelse. Det viser nævnets nyligt offentliggjorte årsrapport for 2015.

Nævnet afgjorde 80 sager om forskelsbehandling pga. alder. Det er næsten en fordobling i forhold til året før. Næstflest afgørelser faldt i klager om kønsdiskrimination, nemlig 72, hvilket er et kraftigt fald. Antallet af sager om diskrimination pga. etnicitet faldt også, mens der var flere afgørelser om diskrimination pga. handicap.

Klager over aldersdiskrimination udløser medhold og krav om godtgørelse fra arbejdsgiveren i 35 procent af afgørelserne. Det samme gjaldt for 25 procent af sagerne om kønsdiskrimination, 23 procent af sagerne om etnicitet og 19 procent af sagerne om handicap.

/ebn



Skilsmisser blandt døjefer er væsentligt sjældnere end blandt andre i samme aldersgruppe.

## Overskud på KU giver kritik fra ansatte

Den seneste økonomiske prognose fra Københavns Universitet vækker opsigt. Hvor ledelsen hidtil har budgetteret med et underskud for 2016 på 132 mio. kr., står der nu pludselig 80 mio. kr. på bundlinjen – i overskud. Det skriver Universitetsavisen.

Derfor spørger mange medarbejdere nu, om det virkelig var nødvendigt at skære 300 mio. kr. og nedlægge 437 stillinger i starten af året. En af de væsentligste begrundelser lød, at der ville ske et kraftigt fald i indtægterne frem mod

2020. Men de kommende tre år budgetterer universitetsledelsen også med overskud.

Vicedirektør Thomas Buchvald Vind fastholder over for Universitetsavisen, at besparelserne er et led i en nødvendig langsigtet tilpasning for at imødegå faldende indtægter tre til fire år ude i fremtiden. Overskuddet i 2016 skyldes bl.a., at fremdriftsreformen har medført en kraftig vækst i uddannelsesindtægterne fra staten. /cbg

## FIK 210.000 FOR MEGET I LØN – OG MÅ BEHOLDE DEM

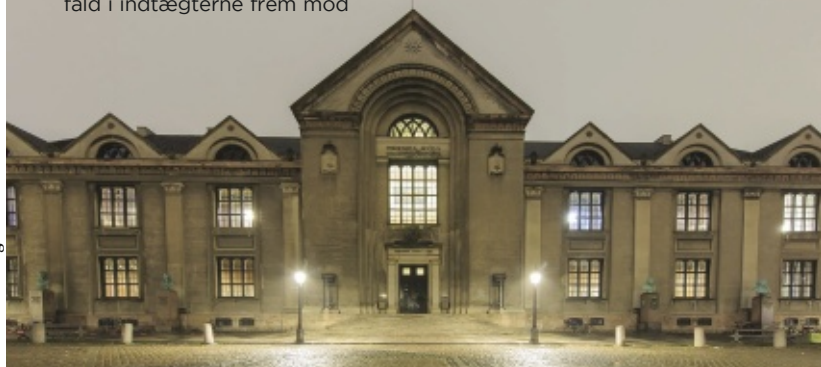
Selv om man har gået mange år på universitetet, kan det være svært at gennemskue, hvad der egentlig står på lønsedlen. Og faktisk kan oplysningerne være så indviklede, at arbejdsgiveren ikke kan forvente, at medarbejderne forstår dem.

Derfor var det helt i orden, at en ansat i Forsvaret ikke selv opdagede, at hun i løbet af seks år fik i alt 210.000 kr. for meget i løn. Det fremgår af en nylig dom fra Østre Landsret.

Da arbejdsgiveren blev klar over fejlen, blev kvinden beordret til at tilbagebetale pengene hen over fem år. Det blev der en retssag ud af, og i byretten fik Forsvaret medhold. Men Østre Landsret vurderede sagen anderledes pga. lønsedlernes kompleksitet.

Er en fejlagtig udbetaling derimod nem at se, er det medarbejderens eget ansvar at opdage fejlen og gøre opmærksom på den. /mia

Foto: Kit Leong/Shutterstock



” Journalist:  
*Will it be awkward meeting Trump, knowing what he said about women?*

Federica Mogherini:  
*I'm Italian.  
We've seen it all.*

EU's udenrigschef, Federica Mogherini, citeret hos Politico Brussels Playbook

## SVENSK UDFLYTNING KOSTER

Kompetencetab og stor sårbarhed i en vigtig samfundsfunction. Det skriver Karriär – der er medlemsblad for Jusek, som svarer til Djøf – om den kommende udflytning af E-hälsomyndigheten, den svenske stats sundhedsportal, med dens 150 medarbejdere fra Stockholm til Kalmar.

Inden folk begynder at sige op, bør man kunne tilbyde et fastholdelsestillæg, siger tillidsrepræsentanten i E-hälsomyndigheten.

Civilministeren fastholder, at der fortsat skal udflyttes myndigheder, men at det skal ske med omtanke og analyseres grundigt først.

Ifølge en rapport fra den svenske Riksrevisionen fra 2009 kostede to tidligere udflytninger af Konsumentverket og Statens Folkhälsoinstitut mere end beregnet, og kun få ansatte flyttede med. /ebn



# EFTER NEW PUBLIC MANAGEMENT

KONFERENCE OM KLOGERE  
STYRING, STÆRKERE  
FÆLLESSKABER OG MERE  
FAGLIGHED

Hvordan skal styringen af den offentlige sektor se ud i de næste ti år?

Kom med til årets konference, hvor vi jagter en ny model for styring i det offentlige. En model, der tager et nødvendigt opgør med meningsløs dokumentation og samtidig beder fagprofessionelle tage større ansvar.

Førende forskere, embedsmænd, fagforeningschefer, politikere og faglige ledere gør os klogere på, hvad der gik godt med NPM, hvad der gik galt, og hvordan vi kommer videre med en ny, offentlig styringsmodel.

## Mød bl.a.

Jesper Skorsteensgaard  
Marianne Berthelsen  
Morten Kristensen  
Stefan Hermann  
Lars Qvortrup  
Niels Højberg  
Arne Eggert



Tid og sted: 2. marts 2017, Scandic Aarhus City. Østergade 10  
8000 Aarhus C

Tilmelding: [conferences.au.dk/offentligledelse](http://conferences.au.dk/offentligledelse)

RAMBOLL



DPU  
AARHUS UNIVERSITET

# ARBEJDSGIVERE STRAMMER GREBET OM DJØFERNES FLEKSTID

Djøfere får familielivet til at hænge sammen, fordi de kan skrue på, hvornår de lægger deres arbejdstid. Men på flere offentlige arbejdspladser strammer ledelsen elastikken.

Af Eva Bøgelund / Illustration Anne Pedersen





Jeg var tidligere i et departement. Vi havde flekstid, så i princippet kunne jeg gå hver dag kl. 16 for at nå at hente min datter i børnehaven og så i stedet møde ind dét tidligere og bruge ekstra timer derhjemme om aftenen. Det gjorde jeg også. Jeg nåede bare aldrig at gå kl. 16, når det var min tur til at hente. Jeg ved ikke, hvor mange flasker rødvin jeg nåede at give pædagogerne som undskyldning for at komme for sent – i hvert fald flere, end jeg fortalte min kone. Jeg droppede til sidst helt at hente.”

Denne lille historie fra et mandligt Djøf-medlem – der gerne vil være anonym – illustrerer, at man ikke behøver frygte at se folks fodsåler midt i en opgave, selvom de godt selv må tilrettelægge deres arbejdstid. Arbejdet skal nok blive gjort.

Alligevel oplever adskillige djøfklubber i både stat og kommuner, at ledelserne vil indskrænke djøfernes selvbestemmelse over deres arbejdstid.

På mange offentlige arbejdspladser har djøferne såkaldte lokale flekstidsaftaler. Det er aftaler med ledelsen om, at man inden for bestemte rammer – og typisk i ydertiderne af arbejdsdagen – selv kan lægge sin arbejdstid, så den passer til familielivet. Desuden kan man opspare de timer, som man er nødt til at arbejde over ved spidsbelastning, på sin flekstidskonto og så afvikle dem ved at holde fri på andre tidspunkter – igen noget, man selv som ansat styrer inden for bestemte rammer.

Fuldmægtig Mads Fløe Holm, der er formand for statssektorudvalget i Djøf Offentlig, kalder flekstidsaftaler for en kæmpe fordel for balancen mellem

arbejdsliv og privatliv.

”På min egen arbejdsplads er der mange små-børnsforældre og mange pendlere, og med en flekstidsaftale kan medarbejderne meget bedre få det til at hænge sammen.”

Derfor skaber arbejdsgivernes ønske om at stramme grebet om flekstiden frustrationer.

”Det giver altså konflikter rundt om på arbejdspladserne, hvor man oplever det som et udtryk for manglende tillid. For vi løser ikke færre opgaver, fordi vi kan flekse. Min påstand vil være, at vi snarere får løst lidt flere, netop fordi vi kan få en presset dagligdag til at gå op ved at flekse,” siger Mads Fløe Holm.

### **Fleksibilitet øger produktivitet**

Det synspunkt bliver bakket op af en undersøgelse fra sidste år fra Akademikerne, paraplyorganisation for de 25 AC-forbund.

”Akademikernes produktivitet kan øges med næsten 25 procent ved at forbedre balancen mellem arbejde og privatliv,” forklarer chefkonsulent i Akademikerne, Malene Salskov Amby.

Undersøgelsen viser også, at et afgørende redskab til en bedre balance netop er fleksibilitet med hensyn til at kunne tilrettelægge egen arbejdstid.

”Mange akademikere arbejder langt mere end deres formelt aftalte arbejdstid, og vores undersøgelse viser, at fleksibilitet er afgørende for, at de oplever, at de kan få balance mellem

arbejdsliv og privatliv,” siger Malene Salskov Amby.

Selv om der står 37 timer i mange djøferes kontrakter, oplever langt de fleste, at arbejdsugerne er længere. Det fremgår bl.a. af Djøfs seneste lønstatistik. En tidligere Djøf-undersøgelse viser, at djøfere i gennemsnit har 10 spidsbelastningsuger om året med over 50 timer om ugen.

### **Strid om hele fridage**

Et af de stridspunkter, som er opstået på flere Djøf-arbejdspladser i den offentlige sektor, er, at ledelsen vil

begrænse muligheden for at afvikle flekstimer som sammenhængende fridage. Det afføder frustration og dårlig stemning.

”Det forstår jeg godt, at folk bliver skuffede over. Vi flekser under hensyn til, at det hverken bliver et problem for opgaverne, chefen eller kollegerne. Man tager jo ikke en fleksdag på en

dag, hvor man heller ikke kunne holde en feriedag af arbejdsmæssige grunde,” siger Mads Fløe Holm.

Han mener, ledelserne skaber et dårligt arbejdsmiljø med den slags krav.

”Altså, vi lægger jo ekstra timer, når arbejdsgiveren har brug for det, selvom det går ud over familien på de dage eller i de uger. Men så må vi også kunne lægge vores fleksdage på en måde, så vi får noget ud af det på arbejdslivsbalancen, fx tage dem sammen med børnene nogle dage i efterårsferien. Igen selvklart under

**“Vi løser ikke færre opgaver, fordi vi kan flekse”**

Mads Fløe Holm, formand for statssektorudvalget i Djøf Offentlig





hensyn til opgaver og samarbejde med chef og kolleger.”

Mads Fløe Holm understreger:

”Hvis det begynder at blive for rigtigt håndteret af arbejdsgiverne, så oplever jeg, at motivationen falder.”

*Men arbejdsgiverne er nogle steder utilfredse med, at I får hobet for mange timer op på jeres flekstidskonto, der så står og blinker?*

”Ja, og dén kritik kan jeg godt forstå. Der må man nok sætte et loft for, hvor mange timer man kan overføre fx fra det ene kvartal til det andet. For det er også til vores egen fordel. Det gør os opmærksomme på at få lettet foden fra speederen og sørge for at få holdt fri, hvis vi har kørt hårdt på – og ikke skyde det for langt ud i fremtiden.”

#### Fælles løsninger kræver to parter

Djøf beklager, at djøf-klubber oplever konflikter om de lokale arbejdstidsaftaler.

”Det har en stor værdi for arbejdspladsen, at man gennem de lokale arbejdstidsaftaler skaber nogle rammer, som giver mulighed for fleksibilitet,” siger Mads Carstensen, forhandlingschef i Djøf.

På de arbejdspladser, hvor ledelsen inddrager medarbejderne i at finde løsninger, lykkes det som oftest også at få talt sig til rette om noget, som begge sider kan se sig selv i, pointerer han.

”Men vi ser desværre for tiden på mange offentlige arbejdspladser en ledelsesfilosofi, hvor ledelsen ensidigt forringer vilkår og dermed med hastige skridt bevæger sig væk fra en mangeårig tradition for at finde fælles løsninger.” ■

## “Vi ser desværre på mange offentlige arbejdspladser en ledelsesfilosofi, hvor ledelsen ensidigt forringer vilkår”

Mads Carstensen, forhandlingschef, Djøf



## FRIHED GIVER TRIVSEL

I **Diabetesforeningen** er frihed under ansvar til at bestemme egen arbejdstid en del af ledelsesfilosofien.

Der giver ganske enkelt størst trivsel og dermed bedre bundlinje, lyder det fra foreningens adm. direktør, cand.scient.pol. Henrik Nedergaard.

Udgangspunktet er jobløn – altså en fast løn, som også inkluderer evt. overarbejde – og en gennemsnitlig 37-timers-arbejdsuge. Men derudover regulerer man selv efter aftale med nærmeste chef sin arbejdstid op og ned, både så det passer ind i forhold til éns familieliv, og hvis man har arbejdet mere end de 37 timer.

”Vi har tillid til vores medarbejdere, så det styrer de selv med deres chef. Vi har, som alle andre, spidsbelastningsperioder, hvor vi forventer, at chefer og medarbejdere byder sig til, men så sørger man selv for at få holdt noget fri på et andet tidspunkt. Det behøver vi ikke føre bogholderi over.”

*Men kan man så ikke risikere, at folk ikke når at få holdt fri?*

”Jo, det er en faldgrube ved jobløn. Derfor gør vi også en del ud af at fortælle vores nye, unge medarbejdere, at vores kultur handler om ’det hele menneske’. Det handler om resultater, ikke timer.”

Den modsatte faldgrube er, hvis nogle udnytter tilliden, eller chefen er for *large*, siger han.

”Det har vi haft et par enkelte sager med i løbet af mine 10 år her. Men vi blev hurtigt enige om i ledelsen, at den slags skal løses lokalt. For vi vil ikke derhen, hvor vi strammer livet ud af vores relativt åbne måde at drive virksomhed på.”

Det ville gå ud over bundlinjen, fastslår han.

”Faktisk skal jeg netop i aften til bestyrelsesmøde, hvor jeg fremlægger vores bedste årsresultat indtil dato. Det er på det hele, også økonomien. Men jeg vil slutte af med at sige, at dét, jeg er mest stolt af, er, at trivlsen hos medarbejderne aldrig har været højere.” ■

**Carsten Juul**  
er advokat og  
journalist.

# Vi lader bare som om

**F**ørste gang jeg blev fyret, var det helt sikkert, fordi jeg var faldet i søvn. Natportier på Hotel Prindsen i Roskilde for anden aften og nat i træk, jeg kæmpede for at holde mig vågen. Så dobbelt af træthed. Byen var fuld af festival, klokken fire hang der stadig nøgler til flere værelser; gæster, der endnu ikke var tilbage.

'Så sent! De bliver nok ude på festivalen,' tænkte jeg. Et sammenfoldet håndklæde som hovedpude. Jeg lagde mig på gulvet bag skranken i receptionen og mærkede søvnens sug. Vågnede ved en bankelyd, kiggede op. 8-10 fremmede ansigter. Mennesker, der lænede sig ind over disken og så ned på mig. Hurtigt kom jeg på benene, begyndte at give forkerte nøgler. Nøglekaos.

En beruset kvinde fik grineflip. Jeg hørte dem tysse på hende hele vejen op til tredje.

Dagen efter var første gang, jeg stødte på ordet medarbejdersamtale. Noget med udvikling var formentlig faldet ud med fuldt overlæg, hvis begrebet medarbejderudviklings-samtale overhovedet var opfundet. Ikke at det ville have gjort

nogen forskel andet end at styrke min modvilje mod de samtaler, jeg senere i livet blev indkaldt til: MUS-samtalerne. Føles de ikke som tøj, der kradser?

Én gang om året. Forældrekonsultation for voksne. Man er ikke helt sig selv, når man tager plads på lederens kontor; der er dækket op med kopper, termokande, kildevand, små chokolader. Og på bordet ligger samtaleskemaet, der understøtter den 'anerkendende' samtale.

Alle steder, jeg har været ansat, gjorde kollegerne tykt grin med det. Prøv selv at sige MUS-samtale, så smiler folk. Spild af tid, men ingen tør sige det højt, selv om konceptet også

hænger mange ledere ud af halsen. Ubehaget, tror jeg, skyldes især løgnen om, at det er en ligeværdig og åben dialog. Det kan simpelthen ikke lade sig gøre, når den ene har magt til at sende den anden på kursus i Sibirien. Hvordan kan man også tro det, hvis samtalen i virkeligheden er et strategisk værktøj? "Se samtalen som en investering i

at udvikle talentet foran dig," som en af landets 400.000 ledelseskonsulenter har udtalt.

Vi er ude i et landsdækkende årligt tilbagevendende rollespil, som mange føler bare skal overstås.

Hanne hed min chef i en nu nedlagt statslig institution. Hos hende var MUS-samtalen overstået, inden den begyndte. Jeg tog plads. Hun havde allerede udfyldt et skema, sat nogle krydser her og der og spurgte så, om jeg var enig. Ville jeg på kursus? Og så talte vi om alt muligt andet. Sommerferien.

Fik mig til at tænke på Emil fra Lönneberg. En scene, hvor karlen Alfred meget modvilligt skal afstraffe frække Emil. Men han snyder og slår mod en pude med flad hånd, Emil vræler hjerteskræende kunstigt.

De lod også bare som om. ■

**“En ligeværdig dialog kan ikke lade sig gøre, når den ene har magt til at sende den anden på kursus i Sibirien”**



## KOMMUNAL TOPCHEF:

# Unge djøfere kan ikke det rigtige

Samskabelse er det store nye ude i kommunerne. Men det lærer de studerende intet om på universitetet, lyder kritikken fra tre kommunale topledere.



Rikke Berg er udviklingsdirektør i Assens Kommune. Hun mener, at djøferne får brug for andet og mere end embedsdyderne i de kommende år.

Af Eva Bøgelund / Foto Geir Hauksson

**'Kære djøf-studerende.** *Jeres traditionelle kompetencer fra djøf-uddannelserne rækker ikke til den nye kommunale virkelighed, som I skal ud til. De nye djøfere, som vi har brug for, arbejder nemlig ikke for systemerne – men for at frisætte borgeres egne ressourcer til lokale, samskabte velfærdsløsninger. Men det lærer I ikke på universitetet i dag, så se nu at få stillet nogle krav til jeres uddannelser om fag, der gør jer i stand til det'.*

Det var essensen i et indlæg, som tre kommunale topchefer – Lisbeth Binderup, kommunaldirektør i Skanderborg Kommune, Frank E. Andersen, kommunaldirektør i

Gentofte Kommune, og Rikke Berg, udviklingsdirektør i Assens Kommune – for nylig skrev i Jyllands-Posten.

Vi har bedt Rikke Berg uddybe opråbet. Hun har selv har brugt de første 10 år af sin karriere på at være forsker og uddanne nye djøfere på statskundskab på Syddansk Universitet.

## **? Hvad er det, djøferne skal kunne, og som de ikke lærer på uddannelserne?**

”Ude i kommunerne er vi ved at udvikle en helt ny forståelse af, at kommunen ikke er et system, men et lokalsamfund, som skabes i et tæt samspil mellem alle de mennesker, der

lever, arbejder og driver virksomhed dér. Vi kalder det samskabelse. Som embedsmænd skal vi mestre at få borgernes ressourcer aktivt i spil og sætte borgerne for bordenden, når der skal udvikles nye og holdbare løsninger på de forskellige velfærdsudfordringer. Men djøfere bliver stadig mest uddannet til at begå sig i den traditionelle weberske organisations styringsform. Fag som økonomistyring og forvaltningsret er nødvendige, men ikke længere tilstrækkelige til at agere i fremtidens kommuner. Derfor giver vi et kærligt skub til de djøf-studerende om at stille krav om ny læring på deres uddannelser.”

### ? **Har kommunerne ikke også selv et ansvar for gode djøf-uddannelser?**

”Jo. Vi tre, der står bag opråbet, er selv henholdsvis med i et aftagerpanel, er censor og er ekstern underviser på en djøf-uddannelse. Kommunerne skal stå til rådighed med praktikpladser og stille op, når studerende kommer og vil skrive speciale om os – hvad vi heldigvis får mange henvendelser om. Men det mener jeg også, kommunerne gør.”

### ? **Skal I ikke også selv efteruddanne de unge, I får ind?**

”Jo, og det gør vi også. Ligesom nogle af de studerende i løbet af deres studietid tilegner sig nogle af de kompetencer, vi efterlyser, gennem frivilligt arbejde ved siden af deres studier. Men universiteterne har et særligt ansvar for at klæde de unge på til et arbejdsmarked, hvor paragraffer, regneark og spilteorier ikke er nok i den nye kommunale virkelighed. Og hvis ikke de gør det, må de studerende stille krav om det. Det vil jeg opfordre de studerende til.”

### ? **Djøf-uddannelserne skal løfte mange opgaver – de skal fx også ruste statskunderne til det private erhvervsliv, fordi der ikke bliver job til alle i det offentlige?**

”Ja, men jeg ser ingen modsætning der. Den private og den kommunale sektor har samme behov: Nemlig gode redskabsfag i at designe løsninger i tæt samarbejde med kunder, brugere, borgere og frivillige. En politolog, som skal ud i det private, skal også kunne samskabe med det civile samfund uden for virksomheden.”

### ? **Hvad med embedsdyderne – lovlighed, sandhed og faglighed – i de nye kommunale udviklingslaboratorier?**

”Det klassiske embedskodeks er jo fortsat fundamentet for alt, hvad

vi laver. Det bliver ikke mindre vigtigt, fordi vi begynder at skabe nye velfærdsløsninger sammen med borgerne og virksomhederne. Men vi skal supplere det med de nye kompetencer, så vi kan spille på flere strenge.”

### ? **Kommunernes direktioner er fyldt med djøfere. Skulle I ikke starte fra toppen med at hente nogle nye fagligheder ind her, hvis I mener det med at gøre op med systemtænkning?**

”Vores pointe er ikke at diskvalificere djøfere, hverken de unge eller os i topledelse. Der er brug for os til at sikre retssikkerhed, effektivitet og velfungerende lokaldemokratier. Men vi må alle – erfarne som unge djøfere – se selvkritisk på vores kompetencer. For vi får en ny rolle i fremtiden, hvor vi skal kunne lede bevægelser, mobilisere nye ressourcer i samfundet og facilitere mødet mellem aktive, handlingskompetente borgere og kommunens politikere og medarbejdere.”

### ? **Er det også et svar på djøfiseringskritikken om djøfere, som hælder New Public Management ned over de fagprofessionelle?**

”Ja, jeg tror, det er noget af svaret. Men det er ikke kun fra fagpersoner, man hører kritikken. Jeg hører også tit djøfere selv sige: ’Ja, jeg er jo en af de kolde hænder.’ Det er rigtig ærgerligt, for så er vi selv med til at dæmonisere dygtige akademikere. Vi skal i stedet forklare, at uden djøfere er der ingen retssikkerhed og ingen gennemsigtig prioritering af samfundets ressourcer. Samtidig skal vi se kritisk på vores egen faglighed: Er der noget, vi som djøfere bør gøre anderledes og være bedre til? Passer mine kompetencer til det samfund, jeg skal tjene? Er der behov for, at jeg som djøfer rent faktisk forandrer mig?” ■

## HVAD ER SAMSKABELSE?

### ► **Samskabelse**

(eng.: co-governance) vil sige, at man inddrager borgernes egne ressourcer i at skabe nye velfærdsløsninger.

## HVAD SKAL DJØFERNE KUNNE?

### ► **Juristen**

skal kunne inddrage borgerne i en afgørelse på en måde, så borgeren anerkender afgørelsens resultat og samtidig føler sig set, hørt og involveret.

### ► **Økonomen**

skal kunne finde ressourcer til nye løsninger i lokal-samfundet og ikke kun i et sparekatalog.

### ► **Politologen**

skal hjælpe politikerne til at møde hinanden og borgerne på arenaer for samskabelse og ikke kun arenaer for interessevaretagelse.

Kilde: Lisbeth Binderup, kommunaldirektør i Skanderborg Kommune, Frank E. Andersen, kommunaldirektør i Gentofte Kommune, og Rikke Berg, udviklingsdirektør i Assens Kommune.

# Digital revolution

## kan gøre djøfere til datahelte

Virksomhederne hamstrer datahelte til datadrevne beslutninger. Du behøver ikke være algoritme-nørd, men tjek, om dit data-DNA er stærkt nok.

Af Eva Bøgelund / Illustration Michael Werge

**H**ar du datakompetencer – kan du finde og formidle data og få fakta på bordet til dem, der sidder på beslutningerne i din virksomhed eller institution? Så bliver du en efterspurgt vare på jobmarkedet.

Men hvad skal der til for at være en datahelt?

”Datahelten er i stand til at teste de påstande og ’plejer’, som man har omkring direktionbordet. Han eller hun kan både lave den datadrevne analyse og formidle dataenes univers til andre,” forklarer Jens-Jacob Thuun Aarup.

Han er CEO i den hurtigtvoksende danske konsulentvirksomhed Inspari, som nu for tredje år i træk har undersøgt det datadrevne niveau i danske og denne gang også nordiske virksomheder.

Datahelte skal have dataforståelse samt statistiske og analytiske kompetencer, men ikke kun dét, viser analysen. Det handler også om at kunne sætte

digitalisering og data på dagsordenen i virksomheden. Så du behøver ikke stå af allerede her, bare fordi du ikke er en algoritme-nørd fra DTU.

”Nej, nej, slet ikke,” understreger Jens-Jacob Thuun Aarup.

Han påpeger, at den mest efterspurgte kompetence er at forstå både data, analyse og forretning.

”Det mener jeg faktisk er en kæmpe mulighed for djøferne. Det kræver, at man dyrker sine digitale datakompetencer og bruger sin forretningsforståelse til at tænke i den praktiske anvendelse af de mange muligheder, data giver os i dag.”

### **IT-virksomhed sælger tøj**

*Hvad skal man som djøfer gøre for at få nogle kompetencer her?*

”Det er de unge, der kommer til at drive den digitale transformation, og dem, der kommer til at sætte data på dagsordenen for alvor. Man må godt finde sin indre nørd frem,” siger Jens-Jacob Thuun Aarup.

Og frem for alt skal man huske på, at mange virksomheder i dag opfatter sig selv som IT-virksomheder mere end noget andet, understreger han.

”Tag fx bare Zalando.com (Europas største online-modebutik, *red.*), der siger netop dét om sig selv.”

Danske Bank, som er blandt de private virksomheder, der i forvejen ansætter mange djøfere, befinder sig pga. ændrede kundeforventninger, nye konkurrenter og digitalisering midt i en omfattende transformation. Derfor har banken allerede nu et markant behov for stærke datakompetencer, fastslår rekrutteringschef Ole Bech-Petersen.

”Til at drive transformationen har vi brug for langt mere forskelligartede kompetencer, end vi engang havde. Det gælder ikke mindst profiler, der formår at gøre deres ekspertviden relevant for kunder og kolleger.”

### **Minister søger mangfoldighed**

Også i den offentlige sektor vil dataheltene blive revet væk, lyder det



# Opskrift på en datahelt

fra Digitaliseringsstyrelsens direktør, Lars Frelle-Petersen.

”Jeg oplever en eksplosiv efterspørgsel efter medarbejdere med dataforståelse. Alle ministerier vil i de kommende år udbygge deres kompetencer på de områder og etablere eller udbygge dataenheder, der kan understøtte datadrevne analyser og beslutninger.”

Lars Frelle-Petersen kan godt genkende datahelten fra Insparis rapport – som dog sjældent vil være samlet i en person, understreger han.

”Vi har brug for mange forskellige kompetencer. Det vil være vigtigt med mangfoldighed i talenter.”

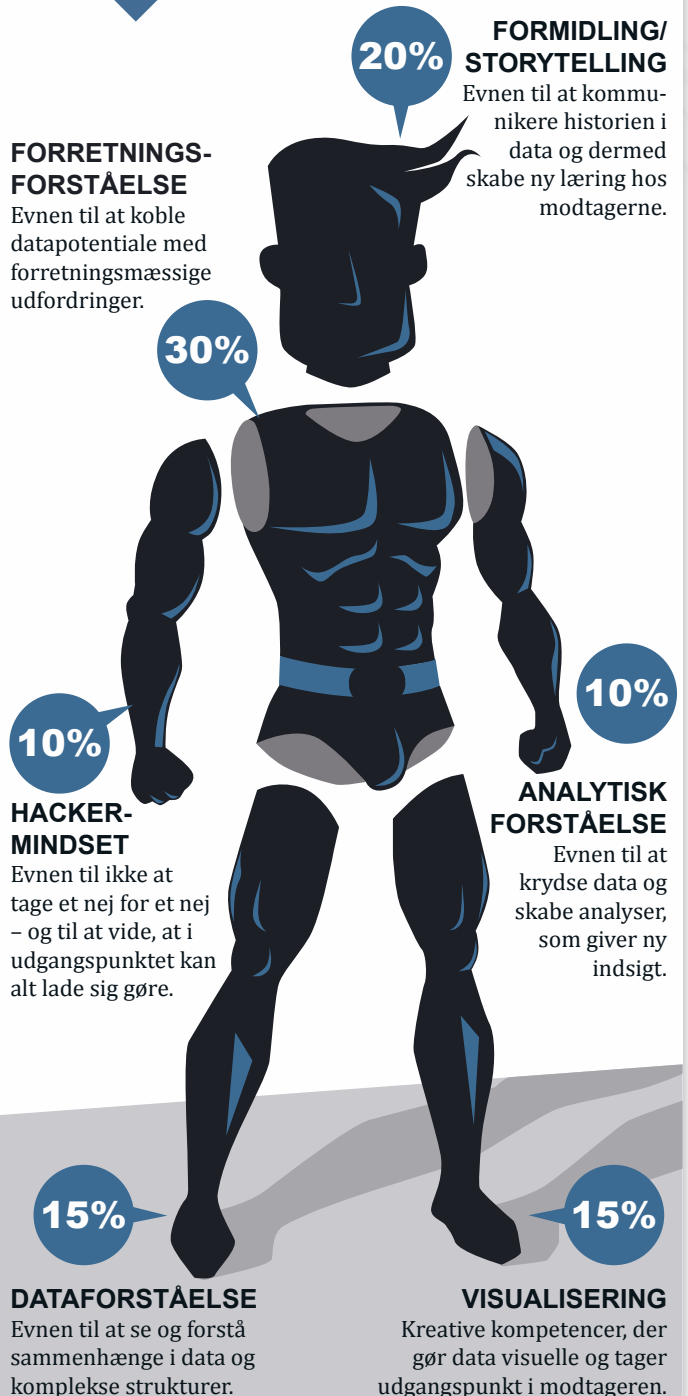
*På hvilke af de seks nævnte kompetencer skal djøferne især spille ind?*

”Djøfere kan spille ind på flere af dem, men vil efter min erfaring typisk være stærke på forretning, analyse og dataforståelse.” ■



## JENS-JACOB THUUN AARUP

beretter om 'Fremtidens medarbejder' på Djøfs nytårskur i København onsdag den 11. januar i VEGA.



Kilde: 'Data-driven '16', analyse fra Inspari baseret på svar fra 415 danske, norske, svenske og finske private virksomheder.

# GADGETS & APPS

Af Morten Bay, teknologiforsker, journalist og forfatter



## Tidløst design i trådløs fremtid

De dansk-designede Podspeakers har virkelig et tidløst design. Da de blev lanceret tilbage i 90'erne, tog især MiniPods-højtalerne kegler og endte med at være fast installeret i lejlighederne i serien 'Friends' og i en række design-orienterede danske hjem. I dag ser de stadig smarte ud, og nu kan MiniPods fås som trådløse Bluetooth-højtalere i en ny version. Man kan enten bruge dem som enkeltstående højtalere, eller hvis man gerne vil have et stereobillede, kan to højtalere kombineres med og uden kabel. Vælger man det sidste, kan man spare lidt penge ved at købe den ikke-trådløse version og koble den på den trådløse. Højtaleren er lavet i glasfiber-holdigt plastik, hvilket dæmper resonansen på næsten samme måde som træ.

## Kraftværk fra Huawei til færre penge

Egentlig var det slet ikke meningen, at man skulle kunne købe Huawei Mate 9 Pro uden for Kina. Men telefonen er alligevel kommet ud i Norden, og den er lidt af et kraftværk. Designet minder en del om Samsungs Edge-serie, hvor den 5,5 tommer store skærm med en opløsning på 2560 x 1440 pixels vrider sig ud over kanten. Indvendigt driver Huaweis egen hurtige Kirin-processor værket sammen med 6GB RAM og 128GB lagerplads. Baggå sidder et dobbeltkamera, der benytter Leica-linser og kombinerer kameraer på 12 og 20 MP for at opnå stor brændvidde og mulighed for at stille bedre fokus. Og så har den et 4.000 mAh-batteri, der får den til at holde ekstra længe på en opladning.



## / LEDNINGSFRI LYD 2.0

### Høretelefoner vinder nyt land

Tidligere var høretelefoner bundet til et kabel og "dumme", men nu er de ved at blive trådløse og intelligente. Apple har for nylig lanceret sine AirPods, men der er også alternativer. Det kunne fx være Bragi Dash (billedet), der ikke bare formidler lyd, men også kan sætte dig i kontakt med en virtuel assistent som Siri og meget andet. Danske Jabra har lavet Elite Sport-modellen, der kan måle din puls og sætte en virtuel, personlig træner i ørerne på dig. Og endelig er der Doppler

Labs' Here One og Boses Hearphones, der begge udmærker sig ved at kunne filtrere visse lyde i omgivelserne fra og forstærke andre. Fremtiden lyder godt inde i øret.



## / APPS Disse apps skal du downloade i denne måned:



### Netflix VR

Android

Netflix er med på VR-beatet. Hvis man er abonnent og har taget springet ud i Virtual Reality-havet med f.eks. Samsungs GEAR VR-brille eller Googles Daydream-brille, kan man nu også se film i Virtual Reality med Netflix. Selve filmene er ikke i VR, i stedet er der en virtuel stue, hvor man ser Netflix på en skærm. På den måde kan man få en slags virtuelt video-privatliv i toget eller bussen.



### Adobe Photoshop Fix

iOS / Android

Det kan være besværligt at skulle overføre sine smartphone-billeder til computeren, hvis man bare vil rette en lille fejl med Photoshop eller lignende. Heldigvis fås Photoshop i en lille app-version lavet til netop at korrigere de mest almindelige fejl på mobilbilleder, lige fra beskæring over røde øjne til justering af skygger i billedet. Og så er appen endda gratis.



### Signal

iOS / Android

Nogle gange har man behov for fortlørlige samtaler, hvad enten det er med en klient, kunde, en medarbejder eller noget helt tredje. Hemmelige samtaler kan ske i messenger-form med Signal, der er krypteret fra den ene ende af kommunikationen til den anden. Du kan endda sende filer i hemmelighed med Signal eller arrangere en fortlørlig gruppe-chat.

# Seniorer savner at blive værdsat

42 procent af de højtuddannede seniorer oplever ikke, at deres arbejdsplads gør noget aktivt for at holde på dem. Ikke særlig smart, når regeringen vil have os til at arbejde længere, mener professor.

Af Tine Santesson

**F**orestil dig, at du er 65 og går til din arbejdsgiver for at lufte dine planer om at gå på pension om et år. Tænk, hvis din arbejdsgiver så siger: "Vi kan ikke undvære dine kompetencer og dit gode humør. Vi vil så gerne have, at du bliver lidt længere. Hvad kan vi gøre for at holde på dig?" Mon ikke du så ville overveje det en ekstra gang?

Spørgsmålet er imidlertid, om arbejdsgiverne overhovedet ønsker at holde på de medarbejdere, der nærmer sig pensionsalderen. Det er tilsyneladende langt fra alle, viser nye tal.

Djøf har netop gennemført en såkaldt tilbagetrækningsundersøgelse blandt beskæftigede danskere på 50 år og derover. Her fremgår det, at 42 procent af de højtuddannede oplever, at deres arbejdsplads 'slet ikke' eller 'i mindre grad' gør en aktiv indsats for at holde på dem.

## Gulerod motiverer mere end pisk

Følelsen af at være velkommen og værdsat er ellers netop det, der for alvor kan få os til at udskyde pensionen, forklarer professor Per H. Jensen fra Aalborg Universitet, hvor han forsker i seniorers arbejdsvilkår. Derfor mener han, at regeringen skal stoppe med at svinge pisk og straffe os økonomisk for at få os til at blive længere på arbejdsmarkedet.

Ifølge Per H. Jensen handler det i stedet om at tilskynde arbejdsgiverne til at ændre adfærd, da det er langt

mere motiverende for den enkelte, hvis arbejdsgiverne bruger gulerodsmetoden i form af anerkendelse.

Djøfs undersøgelse viser samtidig, at godt hver fjerde 'i høj grad' eller 'i nogen grad' er bekymret for at miste jobbet pga. alder.

Lisa Herold Ferbing, formand for Djøf, mener, at det er problematisk, at så mange seniorer frygter at blive afskediget.

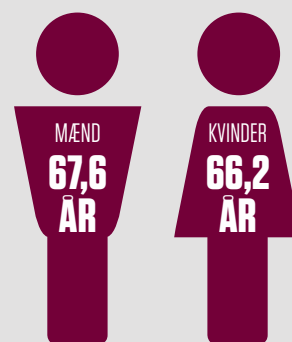
"Når vores politikere regner og siger, at vi skal være længere på arbejdsmarkedet, skal vi også være sikre på, at der er et arbejdsmarked, der kan rumme os. Det stiller nye krav til arbejdsgiverne om at sørge for, at seniorerne føler sig velkomne og værdsatte, og det kan være svært, hvis det samtidig er dem, der ryger først i fyringsrunderne."

Djøfs undersøgelse viser, at 66 procent af akademikerne er 'overvejende enige' eller 'helt enige' i, at arbejdsmarkedet reelt ikke er parat til seniorer.

I efteråret foreslog Djøf den daværende beskæftigelsesminister, Jørn Neergaard Larsen, at regeringen skal nedsætte en seniorarbejdsmarkedskommission. Djøf mener bl.a., at en sådan kommission skal "bidrage til at skabe en kulturændring i samfundet og på arbejdspladserne, så seniorer i højere grad anerkendes."

Djøf har nu sendt det samme forslag til den nuværende beskæftigelsesminister, Troels Lund Poulsen. ■

## Forventet pensionsalder



Kilde: Djøfs tilbagetrækningsundersøgelse 2016, hvor akademikere over 50 år er blevet spurgt, hvornår de regner med at gå på pension.

## Seniorer vil kunne trape ned

Akademikere over 55 år er blevet spurgt, hvad der kunne få dem til at blive længere på arbejdsmarkedet, end de i øjeblikket har planer om. Her er de fem faktorer, flest peger på:

- Nedsat arbejdstid/gradvis nedtrapning af arbejdstid ..... **47%**
- Fleksibilitet (fx orlov, fleksible arbejdstider) ..... **38%**
- Bedre ledelse ..... **19%**
- Mulighed for at blive fritaget for belastende opgaver ..... **13%**
- Større udfordringer i arbejdslivet **12%**

Kilde: Djøfs tilbagetrækningsundersøgelse. 508 akademikere har deltaget i undersøgelsen, som er gennemført af Epinion i september 2016.

## NYT JOB:

Din egen indsats for at få en god jobstart begynder længe før første arbejdsdag. Første etape starter allerede under jobsamtalen.



# Kom godt ombord

Af Else Marie Lehman

**D**et er vigtigt at komme godt fra start. Hvor banalt det end kan lyde, bliver det dog alt for ofte glemt i forbindelse med et jobskifte. Bl.a. fordi du som ny medarbejder kommer for sent i gang med at skabe det bedste springbræt for din jobstart.

Den proces bør nemlig starte, før du starter i dit nye job, mener karrierecoach og -rådgiver Peter Rasmussen. På din første arbejdsdag skal du møde op med en god forståelse for virksomheden og din rolle i den. Jo mere, desto bedre. Forberedelserne på at blive en succes i den nye rolle må

ikke drukne i travlhed før lukketid på det gamle job.

Jobsamtalen er din første oplagte mulighed for at blive klogere på organisationen, på din potentielle rolle i den og på din – måske – kommende chef. Så udnyt den også til at stille spørgsmål. Brug jobsamtalerne til at forventningsafstemme, særligt om de vigtigste leverancer i den første tid. Hvad skal der til, for at din chef vil være begejstret efter dine første 100 dage? Herefter kan du så kaste dig over hjemmearbejdet i ugerne op til ansættelsesdatoen.

Læs om organisationen på nettet og i medierne – spørg i dit netværk og find

frem til nogen, der har insiderviden. Hvis du er nyuddannet, kan det være gavnligt med en erfaren intern mentor. Få overblik over organisationen. Forstå dens eksistensberettigelse: Hvad gør dens leverancer for kunderne? Hvad er dens vision, værdier og kultur? Hvem er de vigtige personer i og for organisationen?

Her kan du samtidig gøre dig bevidst om forskellene i forhold til det job og den organisation, du kommer fra. Hvor er kravene til viden, færdigheder og holdninger større, og hvor er de mindre? Og hvor er jobbet helt anderledes? Find de steder, hvor du vil kunne bidrage fra første dag, og erkend



## Peter Rasmussen

Tidligere personaleudviklingschef og VP HR & Communication hos Danisco og Nordic Sugar. Uddannet officer på Hærens Officersskole, HD i organisation på CBS. Indehaver af PeopleResource, som bl.a. tilbyder jobrådgivning og karriereafklaring.

de områder, hvor du måske kan blive fagligt eller personligt udfordret. Det kan gøre hurdlerne nemmere at besejre.

### Planlæg de første 100 dage

Herefter kan du lave et udkast til en 100-dages-plan, foreslår Peter Rasmussen. Overvej, hvad du gerne vil opnå i løbet af dine første 100 dage i organisationen, og hvilke resultater du håber at have opnået? Hvad skal din chef og kolleger mene om dig, og hvad vil du gerne blive rost for til den tid? Tænk i værdiskabelse, relationer og din egen arbejdsglæde.

”Indholdet i din 100-dages-plan kan handle om forretning, ledelse, økonomi eller et specifikt projekt. En meget vigtig ting er ofte en konkret stillingtagen til, hvordan du formelt og uformelt vil kommunikere med din chef og sikre en løbende forventningsafstemning,” påpeger Peter Rasmussen.

Planen bruger du bl.a., når du tænker din allerførste tid igennem. Den nye organisation har sandsynligvis et introprogram klar til dig, men hvilke indsigter og relationer oplever du selv, at du skal have for at lande godt? Find frem til, hvem du har gavn af at tale med professionelt, men også socialt og personligt.

På den baggrund kan du opstille mål for din første dag. Beslut dig for, hvad du gerne vil fortælle dine nye kolleger, og hvordan du helt konkret vil præsentere dig selv, når du skal hilse på dem første gang. Hvad skal du have afklaret med chefen? Med HR? Og de nærmeste kolleger?

### Skaf dig venner i huset

Når du er blevet dus med organisationen og er afklaret med dine egne ønsker, planer og forventninger, er du langt bedre rustet til at begynde på selve opgaven med at falde ind og falde til.

Nu skal du skabe de altafgørende relationer til de vigtigste interessenter i og uden for huset. Vis interesse, vær

imødekomende og fortæl dine gode historier. Arbejd med din interne branding. Den er rar at få etableret fra start, så den arbejder for og med dig.

Et væsentligt skridt på vejen er at få tjek på de magtfulde. Ikke kun dem, der har den formelle magt, men også dem med relationsmagten, minder Peter Rasmussen om. Fx sekretæren på anden sal med et stort netværk og kendskab til de uformelle procedurer og knapper. Få tjek på de erfarne, som har styr på organisationens historie og forretningen, hvad der foregår i huset politisk, og hvad der har gang på jorden både fagligt og socialt. Find frem til de kloge hjælpere, som kender smuthullerne, når det skal gå hurtigt. De er uvurderlige at have på din side, både til opgaveløsning og håndtering af de udfordringer, der måtte opstå.

Det er meget muligt, at du har idéer til nytænkning, men gem dem, til du for alvor er landet, har haft fingrene helt nede i mulden og har vendt dine tanker med erfarne kolleger, der kender organisationens historie.

### Gik starten alligevel skævt?

Skulle alt nu trods dine gode intentioner alligevel ikke gå efter

planen i din opstart, så lad være med at græde over spildt mælk. Alle kan begå fejl. De fleste af os gør det sågar jævnlige. Kunsten er at erkende dem, lære af dem og at tage hånd om situationen hurtigst muligt.

Hvis det handler om en leverance, der er gået galt, så ret dit fokus mod, hvad det har lært dig. Tal med din chef om især den del og genetablér på den måde tilliden til dig, råder Peter Rasmussen.

Mere 'langhåret' kan det være, hvis det er en relation, der er gået galt for dig. En kollega, eller måske din chef, du er gået skævt af eller kommet til at træde over tærerne. Forsøg at forstå, hvad der skabte konflikten. Spørg eventuelt også andre, hvordan de opfattede det pågældende møde. Gør det så neutralt som muligt for ikke selv at puste til en ild. Og opsøg den person, det hele handler op og få det handlet af. Det er også en stor styrke at kunne som medarbejder.

Men hvis du oplever at være havnet i en så dyb suppedas, at det kan være svært at få fodfæste igen, bør det måske også mane til en vis eftertanke. Er det nu også hér, du vil være? ■

## TJEKLISTE TIL STARTEN I DIT NYE JOB

Sådan kommer du godt ind i organisationen.



- ▶ **Brug jobsamtalen** til at forventningsafstemme med din kommende chef.
- ▶ **Sæt dig ind i organisationen og jobbet** - allerede inden du møder første dag.
- ▶ **Sæt mål for din første dag** på det nye job: Hvad vil du vide, og hvordan vil du præsentere dig?
- ▶ **Gør dig tanker om, hvordan du får det fulde udbytte af dit introduktionsprogram.**
- ▶ Forbered et **udkast til en 100-dages-plan** med (konkrete!) mål, succeskriterier og handlinger.
- ▶ **Udforsk værdierne** i organisationen og forsøg at forudse potentielle dilemmaer.
- ▶ Hav fokus på løbende **forventningsafstemning med din chef** - både formelt og uformelt.
- ▶ **Lyt, lyt og lyt.** Mærk duften i bageriet, før du tænker i paladsrevolutioner.



#### NY MEDARBEJDER:

Det kræver mere end en buket blomster og venlige håndtryk at få en ny kollega fuldt med ombord. En ny bog viser vejen til en succesfuld onboarding.

# Tag godt imod

Af *Else Marie Lehman*

**E**nhver organisation bør prioritere en fokuseret, veltilrettelagt onboarding. Såden lyder budskabet i bogen 'Onboarding – flyvende fra start', skrevet af Christian Harpelund og Morten T. Højberg.

"Forskning peger på, at god onboarding øger medarbejderengagementet, forkorter tiden inden fuld performance, reducerer stress og øger tilfredshed og fastholdelsesgrad," påpeger forfatterne og tilføjer, at der her blot er tale om de direkte HR-relaterede gevinster.

I praksis er der mange måder at gribe onboarding an på. Fx kan ansvaret placeres forskellige steder i huset: Hos en decideret specialist, i rekrutteringsafdelingen, i den enkelte afdeling, hos Learning & Development eller – som langt de fleste steder – hos HR.

Vellykket onboarding kræver også en vis standardisering. Ikke i form af centralisering, men langt hellere ved, at den lokale afdeling kan være aktiv og struktureret i indsatsen omkring den nye kollegas modtagelse.

"Det er hverdagen – den daglige opgaveløsning, ledelse og det kollegiale

fællesskab – der afgør, om jeg bliver og trives i det nye job. Derfor foreslår vi, at man udarbejder en standardiseret struktur, man i de lokale afdelinger kan anvende til at hjælpe nye medarbejdere ombord," beskriver Morten T. Højberg.

#### **Brug mindst seks måneder**

Det kan være svært at tidsfastsætte, hvornår en onboarding er 'færdig', eller hvornår der er 'break-even' på den. Sandheden er, at det som så meget andet er individuelt og er afhængigt af mange faktorer.

"Det er ikke tiden som sådan, der afgør onboarding. Onboarding-

# “Det er hverdagen, der afgør, om jeg bliver og trives i det nye job”

Morten T. Højberg, adm. direktør, Moment AS

## Om forfatterne

**Christian Harpelund** er uddannet organisationspsykolog og CEO i analyse- og konsulenthuset OnboardingGroup, der udvikler værktøjer til at måle og styre onboarding.

**Morten T. Højberg** er adm. direktør i vikar-, rekrutterings- og konsulenthuset Moment A/S, der har speciale i rådgivning omkring onboarding.



tiden for en flaskedreng vil være anderledes end for en professor. Det er heller ikke nok at have gennemført onboarding-programmet. Det er man ikke onboardet af. Onboardingen er den følelsesmæssige oplevelse hos medarbejderen og kollegerne – tidspunktet, hvor de oplever, at den nye medarbejder er rigtigt ombord,” forklarer Christian Harpelund.

Meget generelt kan man dog sige, at der typisk går godt seks måneder, før en ny medarbejder er oppe i performance på et niveau, hvor organisationen begynder at kunne tjene penge på ham eller hende. Det matcher stort set den tid, som den gennemsnitlige medarbejder er om at tage endelig stilling til, om han eller hun vil blive i organisationen eller ej.

Derfor lyder forfatterens anbefaling, at den officielle onboarding-indsats som minimum varer de første seks måneder af et nyt ansættelsesforløb. Det giver begge parter de bedste vilkår for at lykkes med det fælles projekt. ■

## TJEKLISTE TIL STARTEN FOR DEN NYE MEDARBEJDER

Sådan sikrer du, at nye folk lander ordentligt.



- ▶ **Sørg for, at den nye medarbejder får ID** (fx navnekort og visitkort), **adgang** til viden, processer og mennesker samt de nødvendige **tekniske redskaber** (mobiltelefon, pc m.v.).
- ▶ **Giv en hurtig og effektiv indsigt i organisationens kultur.** Både de officielle og de uofficielle værdier. Skab en meningsfuld og sammenhængende fortælling.
- ▶ **Skab et netværk** af støtter og udfordrere rundt om den nye medarbejder. Skaf adgang til virksomhedens forskellige netværk, både de faglige og de sociale.
- ▶ **Skab fra første dag en oplevelse af kompetence- og karriereudvikling.**
- ▶ **Giv hjælp til at lære de vigtigste processer og regler.** Fokuser på, at medarbejderen kan undgå at lave fejl.
- ▶ Lad være med at præsentere regler bare for at være på den sikre side.
- ▶ **Hav ressourcer** parate i de lokale miljøer og teams til at understøtte den dynamik, som det nye teammedlem tilfører. Fokuser på at hjælpe den lokale leder med at kunne 'facilitere' processen.
- ▶ **Skab et resultatorienteret miljø** omkring medarbejderen. Dosér opgaverne rigtigt – hverken for lidt eller for meget, for let eller for tungt – så den nye hurtigt kan opleve at levere et resultat.
- ▶ **Følg op på onboarding.** Er ovenstående målsætninger opnået, og bidrager den nye medarbejder med de forventede resultater?

# Nødhjælps- djøfer på farten

**Pia Jensen** brugte sine første år som nyuddannet på at arbejde i Kabul. Temperamentet er mest til at arbejde i felten.

Af *Mads Matzon* / Foto *Privat*

**K**abul bliver p.t. bombet i flæng. Jeg har travlt. Vi snakkes ved.” Sådan svarede Pia Jensen i en mail, da hun blev spurgt, om hun ville optræde i den artikel, du læser her. Næste mail indledte hun med:

”Undskyld mit sene svar. Vi har en humanitær krise på flere fronter i Afghanistan, og min arbejdsuge er pakket med møder og visitter i felten.”

Hun tog til Afghanistan stort set direkte efter, at hun var færdig med at læse Development and International Relations, Global Refugee Studies på Aalborg Universitet. I løbet af sine tre år i det krigshærgede land har hun arbejdet i forskellige funktioner i organisationen People in Need og senest for FN-organisationen UNHCR.

”I UNHCR var jeg koordinator for de organisationer, der yder nødhjælp i form af telte, husholdningsredskaber og genopbygning af ødelagte huse. Jeg koordinerede fx indsatser for Dansk Flygtningehjælp og Røde Kors og sørgede for, at nødhjælpen nåede ud i tide og til de rette.”

Jobbet for FN var en stor omvæltning i forhold til hendes tidligere stillinger, hvor hun var meget tættere på nødhjælpsarbejdet og indbyggerne i Afghanistan.

”Hvis jeg skal være helt ærlig, er mit temperament måske mere til at løse en opgave her og nu. Jeg befinder mig bedst i en situation, hvor

jeg kan se den direkte indvirkning, mine handlinger har på folk. Hvis en familie mangler et telt, går jeg over og henter ét og hjælper dem med at sætte det op.”

Pia Jensen har derfor til tider oplevet det som frustrerende at sidde i timelange møder uden umiddelbar effekt. Også selv om hun godt er klar over, at man nogle gange må arbejde mere strategisk for at få brugbare resultater.

I Afghanistan var hun hele tiden bevidst om faren ved at arbejde i et land, hvor kidnappinger og bomber er en del af hverdagen. Fx sov hun aldrig i bilen – selv ikke på lange ture ude i landsbydistrikterne. I stedet holdt hun øje med potentielle bagholdsangreb og uro på vejene.

”Jeg holdt også øje med, om biler var tunge bagtil, da det kunne være et tegn på, at bagagerummet var fyldt med sprængstoffer.”

Hun har været mere urolig for sine



afghanske kollegers sikkerhed end for sin egen. En af kollegerne brækkede armen, da han sprang ud fra tredje sal under et selvmordsbombeangreb på universitetet i Kabul. En anden stod 300 meter fra en enorm bilbombe, der sprængte dele af en nødhjælpsorganisations gæstehus i stykker.

”Alligevel mødte de op på arbejde hver dag, for livet går videre, og det skal det, for ellers kommer Afghanistan aldrig på fode igen. Det var vigtigt for mig ikke kun at være vidne, men også at kæmpe sammen med dem om at få et bedre Afghanistan, om det så skulle være ét liv ad gangen.”

Pia Jensen stoppede med at arbejde i Afghanistan lige inden jul, men det betyder ikke, at hun er færdig med nødhjælpsarbejde i det store udland. Den 1. marts i år begynder hun nemlig i sit nye job i Myanmar, hvor hun skal arbejde med flygtningelejre for UNHCR. ■



**? Hvad siger familien til dit karrierevalg?**

”Jeg er så heldig, at jeg har verdens bedste familie og venner, som forsøger at forstå mit vanvid. Jeg har altid sagt til mine forældre, at jeg ikke kan arbejde i Danmark, fordi der ingen flygtninge er, og det er jo ikke rigtigt længere. Så mine forældre prøver at holde mig op på det.”



**? Hvad giver det dig at være en nødhjælps-djøver på farten?**

”Det giver mig en plads i verden, og jeg håber, at jeg gør en forskel. Jeg har altid haft en stor interesse for andre kulturer, at bo i dem, snakke med de mennesker, der bor der, og leve med dem.”



**? Hvad synes du om den nuværende debat om flygtninge?**

”Jeg tror, der ligger mange misforståelser i frygt. Jeg kan se det hjemme i Danmark, hvor alt, vi taler om, er migrationskrisen, og fremmedhad igen er noget, vi bliver påduttet af medierne. Folk skal ud over landegrænser, møde nye mennesker, forholde sig til virkeligheden og se verden i farver. Jeg tror, det er nemmere at frygte noget, man ikke kender, og derfor nægte at forholde sig til det på en rationel måde.”



**? Hvor ser du dig selv om 10 år?**

”Jeg håber, at jeg stadig befinder mig i den samme branche, måske med mere tid hjemme i Danmark. Eller også er jeg groet fast ét eller andet sted som den gamle galning, der nok skulle være taget hjem for fem år siden.”

# STUDIELIV



Daniel Beyer Christensen, Louise Bjeldbak Henriksen og Lasse Sloth Larsen forpligter sig til at tage minimum én opgave pr. semester, så længe de er tilknyttet Akademikerkorpsset.

# Studerende giver virksomheder en hånd

Gennem projektet Akademikerkorpsset løser studerende ulønnede opgaver for mindre virksomheder. Tre århusianske studerende hjalp fx en brancheforening for flyttefirmaer med at kommunikere bedre.

Af **Mads Matzon** / Foto **Kåre Viemose**

**S**tuderende hjælper virksomheder, og virksomheder hjælper studerende. Det er grundtanken bag Akademikerkorpsset, som er en opgavebørs, hvor små og mellemstore virksomheder efterspørger løsninger på forskellige udfordringer. Studerende tilknyttet korpsset byder ind på opgaverne. Typisk er der tre studerende om at løse en opgave.

Daniel Beyer Christensen, Louise Bjeldbak Henriksen og Lasse Sloth Larsen læser henholdsvis Strategi, Organisation og Ledelse, statskundskab og International Economic Consulting. De havde aldrig mødt hinanden, før de løste en opgave for Dansk Møbeltransport Forening. Louise Bjeldbak Henriksen uddyber:

## **?** Hvilken opgave skulle I løse?

"Vi skulle hjælpe med at øge kendskabet til og værdien af deres forening og brand. Både over for deres medlemmer, som er flyttefirmaer, og over for firmaernes kunder. Samtidig skulle opgaven kunne løses for foreningens relativt sparsomme midler."

## **?** Hvorfor havde de brug for jer til det?

"Vi kom med en analytisk sans, kritisk tænkning, skæve idéer og struktur. Det var også en fordel, at vi kom udefra

med helt friske øjne. Mange folk i flyttebranchen har været der i 20-25 år, fandt vi ud af."

## **?** Hvad kom I frem til?

"Vi foreslog bl.a., at de brugte en relationsbaseret markedsføringsstrategi, hvor de fx blev mere synlige på medlemmernes flyttebiler og på Facebook, og at de hyrede en studentermødthjælper til at målrette deres kommunikation."

**"Det var en fordel, at vi kom udefra med helt friske øjne"**

Louise Bjeldbak Henriksen, stud.scient.pol.

## **?** Én af jer?

"Nej. Nærmere en kommunikationsstuderende, som bl.a. kan målrette deres hjemmeside."

## **?** Hvad gav det jer at løse opgaven?

"Det gav en smagsprøve på, hvad vi måske kan komme ud til, når vi er blevet færdige. Vi fik lov til at afprøve vores teori i praksis, men fandt også ud af, at alt ikke passede snorlige inden for teori-kasserne."

## **?** Har foreningen gjort noget ved jeres forslag?

"Ja. Vi fik en anbefaling, hvor de skrev, at det havde ført til en revurdering af foreningens indsatser. Så det er stort for os."

## **?** Hvor lang tid brugte I på opgaven?

"Sammenlagt omkring tre dage, og der gik da nogle nætter med det. Det er også, fordi de færreste studerende vælger kun at have et frivilligt job. Vi har også alle tre betalte studiejobs ved siden af." ■

## AKADEMIKER- KORPSET

Et samarbejde mellem TimeGruppen, CBS og Aarhus BSS. Kun studerende tilknyttet CBS og Aarhus BSS kan bruge tilbuddet. Aarhus BSS omfatter studier som økonomi, statskundskab, jura og erhvervs kommunikation.

Korpsset har løst 170 cases siden begyndelsen i 2013.

” Jeg har det absolut bedste job i verden – indtil jeg eventuelt skifter.

*Kim Breiner Ottobroker,  
Anti-Money Laundering & Fraud Specialist, Nordea.  
Medlem af Djøf siden 2010.*

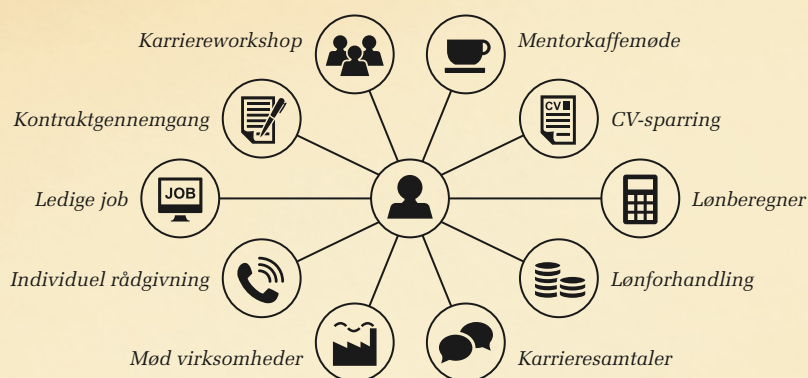


# Nyt job?

To ud af tre djøfere går med tanken om at skifte job. Mange gør alvor af det. De fleste rådfører sig med deres netværk, en mentor eller Djøfs specialister. Hvert år mødes flere tusinde medlemmer og inspirerer hinanden, og vi taler årligt med over 32.000 medlemmer, der overvejer nyt job.

---

## Brug Djøf hele vejen rundt



---

Som medlem har du en enorm erfaring til din rådighed. Både hvis du overvejer at skifte job, og hvis du allerede er midt i processen.

Vi er klar – også når det skal gå stærkt.





# Djøfer i Brexit-orkanens øje

Som en af de førende EU-eksperter på London School of Economics er danske **Sara Hagemann** rådgiver for de britiske topparlamentarikere i det højspændte Brexit-drama om både Storbritanniens og EU's fremtid.

Af *Annette Schultz Jørgensen*  
Foto *Helene Sandberg*

**V**erdens øjne er i disse måneder rettet mod Storbritannien og det nervepirrende forhandlingsdrama, der siden Brexit-afstemningen i sommer nærmest dag for dag har taget nye turbulente drejninger. Siden juni sidste år har det stået klart, at Storbritannien skal forlade EU. Men ingen aner fortsat hvordan eller hvornår. Det vakuum holder nu både engelske toppolitikere og resten af Europa i anspændt venten.

En af dem, der bedst forstår sig på de kryptiske forhandlingsspil i London og Bruxelles, er danske Sara Hagemann. Hun er *assistant professor* på London School of Economics (LSE) og universitetets førende ekspert i lige nøjagtig de taktikker og teknikker, som EU's regeringer lægger for dagen, når de forhandler med hinanden.



Det har gjort hende til en tilbagevendende rådgiver for både Downing Street 10 og politikerne i Westminster. Og i disse måneder er hun fast ekspert for Storbritanniens parlamentarikere, der prøver at finde hoved og hale i det kaotiske slagsmål om landets fremtid i EU.

”For både Storbritannien og EU er det her en periode uden historisk fortilfælde, hvor tingene udvikler sig dag for dag. Det, der foregår, rammer direkte ned i det, jeg beskæftiger mig med, og derfor er det selvfølgelig uhyre spændende at få lov til at være en del af,” siger Sara Hagemann.

### Magtbalancen dirrer

Da hun møder djøvlbladet til interview på LSE en tirsdag midt i november, kommer hun lige fra det britiske parlament. Her har hun brugt formiddagen på at briefe en række Labour-parlamentsmedlemmer om den seneste indenrigspolitiske drejning i Brexit-dramaet: Den britiske højesteret skal tage stilling til, om parlamentet skal have indflydelse på, hvordan premierminister Theresa May udløser den famøse artikel 50, der formelt sætter den engelske udmeldelse af EU i gang.

”Det, der lige nu er på spil, handler ikke kun om Storbritanniens udmeldelse af EU, men om det britiske parlaments forhold til regeringen. Hvis højesteret giver parlamentet medhold, vil det skabe en helt ny parlamentarisk magtbalance i landet og være en helt uset situation,” fortæller Sara Hagemann og fortsætter:

”Det kan skabe flere scenarier. Hvis Theresa May taber sagen, får parlamentet større indflydelse på, hvordan hun skal forhandle den britiske sortie, hvilket godt kan forlænge Brexit-processen yderligere. Får hun derimod medhold, vil det give hende mere frie forhandlingstøjler, hvilket hun måske vil bruge til at købe sig tid og udstikke en anden linje for en Brexit-aftale. Det

er muligt, at Storbritannien vil træde ud af EU i 2019. Her skal der nemlig under alle omstændigheder nedsættes en ny kommission og forhandles nyt EU-budget, og derfor vil udtrædelsen passe godt ind i EU's generelle arbejdscyklus. Og det var bl.a. de scenarier, jeg her til formiddag skitserede i Westminster.”

### Fik praktisk erfaring i Bruxelles

Sara Hagemann befinder sig altså helt inde i Brexit-orkanens øje. Men selvom spillet er højdramatisk, og de spørgsmål, hun besvarer, er både historiske og kringlede, får det hende ikke til at tøve i ekspertrollen. Den er nemlig langtfra ny for hende. Hun har vænnet sig til den, i takt med at det fagområde, hun i snart 20 år har stillet mere og mere skarpt på, har fået stigende politisk bevågenhed i både Storbritannien og resten af Europa.

Hun startede sin studiefaglige løbebane på RUC i 1998 med fokus rettet på international politik. Efter sin bachelorgrad og en ansættelse i det danske udenrigsministerium søgte hun i 2001 ind på LSE for at tage sin masteruddannelse, kom igennem nåleøjet og har siden, med et afbræk i Bruxelles, haft sin daglige gang på det internationalt berømmede universitet i London.

Efter masteruddannelsen, som fokuserede på komparativ politik, fortsatte Sara Hagemann direkte videre ind i et ph.d.-studie på LSE, hvor hun undersøgte de europæiske regerings forhandlingsteknikker og udviklingen i EU-samarbejdet. For at få en mere praktisk indfaldsvinkel på EU forlod hun universitetet i 2006 og

flyttede med familien til Bruxelles, hvor hun frem til 2009 nåede at arbejde for to af EU's førende tænketanke og desuden etablere VoteWatch, der overvåger EU-beslutningstagernes afstemningsresultater, og som hun var adm. direktør for indtil 2011.

### Forskning bruges i politisk rådgivning

I 2009 tilbød LSE's European Institute hende en stilling som *assistant professor*, som var for svær at takke nej til, og her har hun så befundet sig siden.

”Det var et svært valg, om jeg skulle tage skridtet tilbage i den akademiske verden eller blive i den praktiske efter at have været i Bruxelles nogle år. Men jeg sagde ja til stillingen, fordi LSE er så meget mere end en forsknings- og uddannelsesinstitution. For selvom

både forskningen og undervisningen er utrolig interessant, så er det særlige ved at være ansat her også, at éns arbejde virkelig har stor relevans i forhold til det rådgivende politiske arbejde, som er en stor del af jobbet,” fortæller hun.

Hun kalder det at være ansat på et førende internationalt universitet for både hårdt og voldsomt stimulerende på én og samme tid. Som

på alle andre uddannelsesinstitutioner stilles der høje, endda ekstremt høje, krav til den forskning og undervisning, man bedriver. Og som et nyt regime har man på LSE også for nylig formuleret tårnhøje forventninger til relevansen af det, man forsker i.

”Til gengæld er et topuniversitet som LSE jo så samtidig også et fantastisk

“EUROPA  
HAR KÆMPE  
PROBLEMER LIGE  
NU, OG DEM LØSER  
VI ALTSÅ IKKE  
BEDST HVER  
FOR SIG”





Sara Hagemann foran Palace of Westminster, hvor parlamentet har hjemme, og hvor hun rådgiver de britiske politikere.

stimulerende og inspirerende miljø at færdes i. Vi er et af verdens ledende universiteter inden for statskundskab og har derudover et utroligt højt niveau på alle andre områder,” siger hun.

Det betyder, at Sara Hagemann kan tælle en lang række verdensledende forskere på flere forskellige områder som sine nærmeste kolleger og derfor har kollegial sparring, forskning og viden på højeste internationale niveau lige ved hånden. LSE huser adskillige nobelprismodtagere og ledende toppolitikere, og var man ikke travlt beskæftiget med sit eget felt, kunne man ifølge Hagemann snildt fylde sine dage ud med at gå fra den ene eminente forelæsning til den anden. Og endelig er der undervisningen, som også er i en klasse for sig på et universitet som LSE.

”Vi får mange af verdens dygtigste studerende, som har arbejdet ekstremt hårdt for at komme ind og derfor er uhyggeligt motiverede, hvilket er udfordrende, men også virkelig givende. At stå foran en sal fuld af topengagerede unge mennesker, der brænder for at vide alt inden for mit felt – altså europæisk historie, politik, jura og økonomi og lige nu især Brexit – er for mig noget af det mest stimulerende ved at arbejde et sted som LSE,” siger Sara Hagemann.

### Klædte briter på til afstemning

Siden det tidlige forår har hun dog haft undervisningsfri, fordi hun sammen med 11 andre eksperter har arbejdet

for initiativet *UK in a Changing Europe* for det britiske Economic and Social Science Council. Et initiativ, der har sigtet på at formidle information og analyser til politikere, erhvervsliv, medier og offentligheden inden for alle relevante emner op til Brexit-afstemningen og siden også efter.

”Også dét har været en af den slags opgaver, hvor man virkelig mærker, at den forskning, man bedriver, får relevans. Op til afstemningen handlede det om at klæde offentligheden og forskellige aktører så godt på som muligt, og siden har vores analyser handlet om efterspillet. I sidste uge udgav vi rapporten ‘Brexit and beyond’ om, hvad der sker i forhandlingsforløbet, og hvad vi kan forvente, når en Brexit-aftale er i hus,” siger hun.

Gennem arbejdet med de øvrige deltagere i *UK in a Changing Europe* – eksperter inden for fx immigration, jura, økonomi og opinionsmålinger – har hun selv oplevet at blive en hel del klogere.

”Jeg har lært rigtig meget af de analyser, vi har leveret om fx de økonomiske aspekter på flygtninge- og immigrationsområdet. Det er jo to forskellige ting, men som i andre europæiske lande bliver de også i Storbritannien sat i samme kategori. I Brexit-kampagnen var problemet faktisk ikke modstanden mod syriske flygtninge i Storbritannien, men det stigende antal EU-borgere, som briterne bliver mere kritiske overfor. Dér blev folkeafstemningen desværre

et vendepunkt og startskuddet til en voksende negativ tone i den offentlige debat over for EU-immigranter,” siger Sara Hagemann, som i dag oplever, at den skærpede kritiske tone også har fået klangbund i den nye britiske regering.

Hvor tidligere premierminister David Cameron og hans regering stod for en mere midtsøgende politik, har Theresa Mays regering en langt mere traditionel social-konservativ profil. For de fleste ministres vedkommende vel at mærke. For samtidig har den nye premierminister også udpeget en række ministre med udpræget neoliberale værdier, som bl.a. ønsker total frihandel. Det har skabt stor intern splittelse i den nye regering og startet slagsmålet om, hvorvidt Storbritannien skal forlade EU på den hårde eller bløde måde.

### May presses fra mange fronter

Men selvom Sara Hagemann bedre end de fleste kan gennemskue spillereglerne i magtens korridorer og har ekspertens skarpe blik for EU-regeringernes skjulte forhandlingsdagsordener, gør det hende ikke til spåkone. Lige så lidt som alle andre kender hun derfor svaret på det spørgsmål, som er på alle EU-interesserendes læber: Nemlig hvad der bliver såvel Storbritanniens som EU’s skæbne, når slaget om Brexit i de kommende måneder virkelig begynder. Hun har dog et par bud.

”Mest presserende for Theresa May lige nu er at modstå presset fra de



mange fronter. De andre medlemsstater presser på for et konkret udspil om, hvad der skal være Storbritanniens forhold til EU i fremtiden, og om man fx har tænkt sig at betale til EU's budget og garantere rettigheder for EU-borgere i Storbritannien. Samtidig skal May, hvis hun taber højesteretsdommen, sikre sig, at parlamentet godkender artikel 50 uden at kræve for meget. Og endelig har hun selv en regering i åbenlys intern splid. Og udfaldet af det hele kan få store konsekvenser for både Storbritannien og EU," siger Sara Hagemann.

### Verdens blik skifter snart retning

Derudover påpeger hun, at selvom interessen for det britiske ørige lige nu er stor, så vil blikket inden længe skifte retning. For der er nemlig andre EU-spørgsmål, der presser sig endnu mere på og som snart vil optage diskussionerne i korridorerne om det fortsatte europæiske samarbejde.

"Når medlemslandene mødes, er Brexit ikke længere øverst på dagsordenen.

Det er i stedet Eurozonens fremtid, de økonomiske problemer i medlemslandene og flygtningestrømmen. Samtidig afventer alle det kommende års valg i Frankrig, Holland, Tyskland, Tjekkiet og måske endda Italien, hvis udfald kan få meget

afgørende betydning for Eurozonen og EU's fremtid," siger hun.

"Kigger vi bare på Frankrig, kan vi se, at lederen af Front National, Marine Le Pen, har en uhyre tydelig stemme i Frankrig og forventes at nå til anden runde i præsidentvalget. Også François Fillon – som den mulige modkandidat – vil resultere i et stort skifte i fransk politik og få det europæiske samarbejde til at se fundamentalt anderledes ud," siger Sara Hagemann.

### EU må genfinde gamle værdier

Hun lægger ikke skjul på, at den langsomme ombrydning af EU, som Brexit bl.a. har været startskuddet til, efter hendes opfattelse er kommet for at blive. Om bare 10 år kan det europæiske samarbejde meget vel se helt anderledes ud end i dag.

"Jeg er ikke en af den slags EU-eksperter med et hedt kærlighedsforhold til EU, men har længe været kritisk over for den måde, samarbejdet har udviklet sig på over de seneste årtier. Befolkningerne har i lang tid rejst en række kritikpunkter, som man ikke har forholdt sig til, og det mener jeg, at man betaler prisen for nu," siger Sara Hagemann.

Hun mener, at hvis EU skal have en fremtid, bør samarbejdet vende tilbage til de værdier, der i starten bragte de europæiske lande sammen. Nemlig fred, økonomisk vækst og lysten til at stå sammen i Europa, hvilket også bør være det, man konkret engagerer befolkningerne i gennem konkrete samarbejdsprojekter i fremtiden.

"Jeg synes, det er nedslående, at alt, hvad der bliver foreslået om EU i dag, kun handler om dekonstruktion og om at pille samarbejdet fra hinanden. Europa har kæmpe problemer lige nu, og dem løser vi altså ikke bedst hver for sig, men

sammen. Måden at få overbevidst befolkningerne på, tror jeg dog, handler om at få samarbejdet tilbage til de gamle værdier. Ved at iværksætte tiltag og projekter, der tager afsæt i de ønsker, som befolkningerne har. Europæerne skal kunne mærke på egen krop, hvorfor et samarbejdende Europa konkret kan være en fordel for dem selv og ikke bare et geopolitisk projekt. Og det synes jeg, at man skulle fokusere på lige nu i EU," siger Sara Hagemann. ■

**"JEG ER IKKE EN  
AF DEN SLAGS EU-  
EKSPERTER MED ET  
HEDT KÆRLIGHEDS-  
FORHOLD TIL EU"**



**SARA  
HAGEMANN**

• 37 år.

• *Assistant professor* på Det Europæiske Institut på London School of Economics (LSE).

• Hendes forskning fokuserer især på gennemsigtighed og ansvarlighed i EU's politiske beslutningsprocesser samt på EU-traktatsspørgsmål, de nationale parlamenters rolle og konsekvenserne af EU-udvidelser.

• Hyppig EU-kommentator i både internationale og nationale medier.

• Tidligere politisk analytiker i tænketanken, European Policy Centre (EPC), og før det på the Centre for European Policy Studies (CEPS) i Bruxelles.

• Medstifter af og tidligere administrerende direktør for VoteWatch, et online-initiativ, der overvåger EU-beslutningstagernes afstemningsresultater.



# JORDEN RUNDT

— GLOBALE NYHEDER —

Af Regner Hansen

## Afrikanere er optimister

Befolkningen i tre førende lande i Afrika har overvejende en tro på, at sundhed og uddannelse bliver bedre for den kommende generation. Seks ud af ti kommer med denne vurdering i en nylig opinionsundersøgelse i Sydafrika, Nigeria og Kenya.

Målingen er foretaget af den amerikanske tænketank Pew Research Center. Et flertal blandt de 3.000 adspurgte er også optimistiske med hensyn til den økonomiske udvikling i det kommende år.

Men samtidig viser undersøgelsen, at der er udbredt utilfredshed med den økonomiske situation lige nu, især i Sydafrika og Nigeria. I Kenya, et økonomisk knudepunkt i Østafrika, er meningene delt lige over på dette spørgsmål.

I alle tre lande udpeger et bredt flertal korrupsion som et meget stort problem. På samme måde mener et flertal i alle landene, at kløften mellem rig og fattig er udbygget de seneste fem år.



Foto ICC-CPI

## Straffedomstol vakler

Den Internationale Straffedomstol (ICC), som trådte i funktion i 2002 og skulle være et flagskib i håndhævelsen af folkeretten, er under voksende pres.

Senest har præsident Vladimir Putin meddelt, at Rusland trækker sig fra ICC. Det sker, efter at ICC signalerede, at Ruslands annekseion af Krim måske kan betragtes som en krigshandling.

Der er også tvivl om, hvorvidt USA under en præsident Donald Trump vil acceptere ICC's beslutninger. Senest har ICC's chefanklager meddelt, at hun overvejer at indlede en egentlig undersøgelse af, hvordan amerikanere fra militær og CIA har begået krigsforbrydelser i Afghanistan. Amerikanerne risikerer retsforfølgelse, fordi Afghanistan har ratificeret traktaten om ICC. Trump har erklæret sig som tilhænger af tortur og andre forbrydelser, som netop Afghanistan-undersøgelsen handler om.

Det er ikke kun flere stormagter, som tøver i forhold til ICC. Et voksende antal afrikanske lande mener, at ICC i uforholdsmæssig grad er optaget af overgreb i Afrika. Foreløbig har Sydafrika, Burundi og Gambia bekendtgjort, at de vil forlade ICC.

## Unge amerikanere holder på pengene

Amerikanere under 35 år – de såkaldte *millennials* – er de bedst uddannede unge i landets historie. De har i det hele taget haft favorable vilkår i barndom og ungdom. Udsigterne burde således være lyse.

Men finanskrisen, den værste siden Depressionen i 1930'erne, har rystet de unge, som mærker følgerne i form af intensiv jobjagt og etablering med egen bolig og familie i en senere alder.

Krisen medfører, at de unge

er mådeholdne med forbrug og forsigtige med investeringer, konstaterer avisen Los Angeles Times. Samme tendens slår også igennem blandt virksomhederne. For to årtier siden var en tredjedel af alle iværksættere i USA under 35 år – nu er andelen kun på en fjerdedel.

*Millennials'* adfærd er vigtig i forhold til landets økonomi, fordi de med et antal på cirka 85 millioner udgør den største enkelte gruppe i den amerikanske befolkning.



Foto Shutterstock/Spaxtax

# 5%

på din lønkonto

## Ku' det ikke være skønt at få lidt mere ud af dine penge?

Som medlem af Djøf kan du få en lønkonto med hele 5% i rente. Det er Danmarks højeste rente og betyder, at du får mere ud af dine penge.

LSBprivat®Løn giver dig 5% i rente på de første 50.000 kr. Og ja, så er der 0% på resten. Du skal ikke betale nogen gebyrer for at have en lønkonto i Lån & Spar.

### Sådan får du 5% på din lønkonto - Danmarks højeste rente

- Du skal være medlem af Djøf - og have afsluttet din uddannelse.
- Du skal samle hele din privatøkonomi hos os. LSBprivat®Løn er en del af en samlet pakke af produkter og services. Og vi skal kunne kreditvurdere din økonomi i forhold til den samlede pakke.
- Du behøver ikke i første omgang at flytte dit eksisterende realkreditlån, men nye lån og eventuelle ændringer skal formidles gennem Lån & Spar og Totalkredit.
- Rentesatserne er variable og gældende pr. 1. januar 2016.

### Fokus på det, der er vigtigt for dig

Hos Lån & Spar får du en personlig rådgiver, som investerer tid til at høre dine behov og ønsker og du får klar besked.

Hvis det er det du kigger efter, så ring til os direkte på **3378 1975** - eller gå på [lsb.dk/djoef](http://lsb.dk/djoef) og vælg 'book møde', så kontakter vi dig.

Lån & Spar har eksisteret siden 1880. Vi har altid sørget for, at helt almindelige mennesker kan gøre bankforretninger på ordentlige betingelser.

Ring til Lån & Spar: **3378 1975**  
eller book møde på: [lsb.dk/djoef](http://lsb.dk/djoef)



# lån & spar

din personlige bank

# Bliver Kristian Jensens nye nabo frelser eller fuser?

Meningerne om en minister for offentlig innovation er stærkt delte. Bliver **Sophie Løhde** regeringens nyslebne høstmaskine eller en ny chance for den offentlige sektor?

Af Eva Bøgelund / Foto Ólafur Steinar Gestsson/Scanpix

**M**onty Pythons 'Ministeriet for gakkede gangarter' var den første association, der faldt netmagasinet altinget.dk ind, da statsminister Lars Løkke Rasmussen sent i november præsenterede Sophie Løhde (V) som minister for offentlig innovation. I medierne blev hun kaldt juniorminister, fordi hendes ressort groft sagt består af fire styrelser og et center fra Finansministeriet, hvis departementschef, Martin Præstegaard, hun må dele med Kristian Jensen (V).

Siden da har kommentarerne svinget fra det håbefulde til det opgivende.

Politiken kalder det et 'blåt prestige-projekt', som skal gøre op med den offentlige sektor, som vi kender den, og Jacob Torfing, professor i offentlig styring på RUC, kalder det i Jyllands-Posten et meget ideologisk udspil, som fx ser bort fra 30 års forskning om skyggesiderne ved uldicitering.

Weekendavisens politiske redaktører, Arne Hardis og Hans Mortensen, mener til gengæld, at programerklæringen om mere konkurrence, mere frit valg, bedre ledelse, mindre detailstyring og mere hensyn til borgeren, kan gøre den nye innovationsminister til en af

de ministre, som – hvis hun lykkes – kan sikre opmuntring for mistrøstige liberale sjæle.

## Uendelig langt fra Finansministeriet

Dén tror professor emeritus Jørgen Grønnegaard Christensen vist ikke på. Han konstaterer i en klumme i Weekendavisen, at der er uendelig langt fra Finansministeriet til landets folkeskoler og gymnasier, kaserer, politistationer og sygehuse, og at lederne derude har brug for mere end en ny kaskade af gamle managementfloskler. Derfor anser han det for en realistisk risiko, at innovationen udebliver.

CBS-professor Lotte Jensen, forfatter til bogen 'Væk fra afgrunden, Finansministeriet som økonomisk styringsaktør', siger i Information både og: På den ene side er organisering, håndtering, motivering og ledelse

af medarbejderne endnu vigtigere, når forventnings- og omkostningspresset stiger. På den anden side forsvinder det område let i Finansministeriet, hvis identitet er budgetstyring og makroøkonomi.

Det samme pointerer Anders Eldrup, tidl. departementschef i Finansministeriet under bl.a. Lykketoft: Der kan godt komme noget ud af at sætte fokus på administrationspolitikken, men den politiske

magt ligger stadig hos Sophie Løhdes nabo, Kristian Jensen, siger han til Information.

## Fokus er på Jensen

Henrik Hjortdal er projektleder i CBS-netværket 'Forum for Fremtidens Offentlig Styring og Ledelse' og har en fortid i Finansministeriet. Sammen med forvaltningsforsker Birgitte Poulsen, RUC, kalder han på altinget.dk Løhdes butik for et forvaltnings- og effektiviserings-

**Hvis der ikke er innovation, fryser tingene fast. Det er den offentlige sektor ikke tjent med. Og virkeligheden er, at økonomisk pres kan være med til at sætte gang i innovation**

Pia Gjellerup, tidligere finansminister m.m. og leder af Center for Offentlig Innovation - til Politiken



Udnævnelsen af den nye minister for offentlig innovation skabte stor opmærksomhed ved regeringsomdannelsen.

ministerium, fordi ministeren selv lader forstå, at innovation skal få det offentlige til at køre længere på literen. Løhdes chance for succes er, at hun sidder i det magtfulde finansministerium, men det er samtidig også hendes udfordring, hvis hun vil noget helt andet end Finansministeriets dagsorden. For Slotsholmens departementscheferes fokus er på, hvad Finansministeriet siger og gør, fastslår Henrik Hjortdal.

Professor i sundhedsøkonomi, Kjeld Møller Pedersen, SDU, skriver i Politiken, at nye regeringer lige siden Poul Schlüter altid har forsøgt at skabe en mere effektiv offentlig sektor. Så Sophie Løhde bør starte med at studere, hvad der er sket siden 1983, og hvad der kan læres af det – og droppe at hyre McKinsey ind til flere rapporter baseret på en overfladisk forståelse af grundproblemerne i den offentlige sektor.

#### Nøglen til det hele er god ledelse

Martin Ågerup, direktør i Cepos, skriver i Jyllands-Posten, at potentialet for innovation er enormt, men at de offentligt ansattes fagforeninger har mere magt til at blokere innovationen, end typograferne havde i sin tid.

Blandt de mange spåmænd og -koner skiller tre sig ud. Som de eneste har SDU-professor Kurt Klaudi Klausen, tidl. oberst og nu ceremonimester i kongehuset Kim Kristensen og tidl. Irma-direktør Alfred Josefsen nemlig allerede fået helt ret i noget:

Med Kim Kristensen som frontfigur foreslog de kort før regeringsomdannelsen en kommission for offentlig ledelse, 'fordi nøglen til en god offentlig sektor er god ledelse,' som Kurt Klaudi Klausen sagde til Information. Nu skal Sophie Løhde nedsætte præcis sådan en kommission. Det står i regeringsgrundlaget. ■

## ANSATTE AFBRYDER SAMARBEJDE

Efter færdiggørelsen af denne artikel gik forholdet mellem Sophie Løhde og de ansatte i staten i hårnkude. Lige før jul afbrød Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU) – der samler de statsansattes organisationer – nemlig samarbejdet med Løhde via et åbent brev.

CFU smækkede med døren efter et møde, som CFU inden Løhdes udnævnelse havde bedt om på grund af "helt uacceptabel arbejdsgiveradfærd" i staten. I en pressemeddelelse kaldte Løhde mødet "ærligt og konstruktivt". CFU-repræsentanterne mente omvendt, at mødet demonstrerede "mangel på vilje til samarbejde".



# Den nye ministers hold

Sophie Løhde

## Minister for offentlig innovation

**Opgaver:** Modernisering, effektivisering og offentlig styring. Skal nedsætte en kommission om ledelse i den offentlige sektor.

Antal ansatte i ministerens ansvarsområde: Ca. 1.000



**Departementschef:**  
Martin Præstegaard

### Moderniseringsstyrelsen

**Direktør:**  
Poul Taankvist



**Opgaver:** Økonomistyring, indkøb, fælles løsninger, løn, ledelse og personale samt statens arbejdsgiverfunktioner. Omfatter endvidere Kompetencesekretariatet, som varetager statslige arbejdspladsers kompetenceudvikling.

### Digitaliseringsstyrelsen

**Direktør:**  
Lars Frelle-Petersen



**Opgaver:** Skal fremme digitaliseringen af det offentlige Danmark og dermed bidrage til Finansministeriets mission om at styrke vækst og produktivitet samt sikre effektivisering af den offentlige sektor og dens service.

### Statens It

**Direktør:**  
Michael Ørnø



**Opgaver:** Standardisering af administrative systemer på fælles platforme og effektivisering af driftskontrakter.

### Statens Administration

**Direktør:**  
Trolle Klitgaard Andersen



**Opgaver:** Optimering af de administrative driftsopgaver på tværs i staten, eksempelvis lønudbetaling, økonomi og regnskab.

### Center for Offentlig Innovation

**Centerleder:**  
Pia Gjellerup



**Opgaver:** Skal i samarbejde med Akademikerne, FTF, OAO, KL, Danske Regioner og regeringen fremme en kultur med fokus på tillid, samarbejde, resultater, effektivitet, nytænkning, kvalitet og faglighed på det offentlige arbejdsmarked.



# Politikerne skal turde give slip

**Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig**, tror på dialog med den nye innovationsminister – om god ledelse, god arbejdsgiveradfærd og mindre af den dårlige version af New Public Management.

Af Eva Bøgelund

## ? Kan du bruge et ministerium for offentlig innovation til noget til gavn for dine medlemmer?

”Ja, det tror jeg. Det er godt, at der nu er et ministerium, som har til opgave at forny den offentlige sektor. Det er godt, at ledelse, personalepolitik, kompetenceudvikling og digitalisering har fået deres egen minister. Nogle vil sige, at det er et spare- og effektiviseringsministerium. Det gør jeg ikke. Jeg forventer, at vores nye minister vil i dialog om, hvordan vi sammen kan forny den offentlige sektor. En snæver økonomi er et vilkår, men hvis regeringen sætter besparelser og grønthøster lig med innovation, så tror jeg ikke på dén innovation.”

## ? Den nye regering siger, den vil have mindre New Public Management – hvordan får man det?

”Først og fremmest ved hjælp af tillid til faglighed. Vi skal have, hvad vi kunne kalde en tillidsreform 2.0, for den første blev jo ikke til andet end ord. Og så skal der politisk mod til. Mindre NPM kræver, at politikerne tør slippe de dele af kontrol og styring, som ikke gør noget godt. Men jeg er spændt på, hvor langt regeringen tør gå, for meget kontrol bunder i politiske ønsker om det.”

## ? Djøferne sidder med styringsfagligheden i den offentlige sektor – hvad skal I spille ind med?

”Det handler ikke om at få den tid igen, hvor der bare blev delt en pose penge

ud, og så fulgte man ellers ikke op på, hvad man fik for dem. Dét, vi djøfere kan, bliver stadig mere vigtigt, jo større pres der kommer på den offentlige sektor. Men det skal være en del af vores djøf-faglighed at inddrage alle typer faglighed og lytte til dem, som hver dag har hånden på borgerne. Vi djøfere skal være de første til at fortælle både politikere og administrative ledelser, som beder om nye styringssystemer, at det gør man bedst i samarbejde med lærere, sygeplejersker og alle de andre fagprofessionelle, inklusive djøfere ude i marken.”

## ? Men det kan den nye innovationsminister vel være ligeglad med?

”Det tror jeg ikke. I Djøf tog vi sidste år initiativ til et fælles projekt med Dansk Sygeplejeråd, FOA, Politiforbundet og Kommunaldirektørforeningen kaldet Brobygningssamarbejdet. Jeg håber bestemt, at vi i Brobygningssamarbejdet kan gå til ministeren med nogle fælles forslag til mindre NPM og mere tillid til de fagprofessionelle og den faglighed, de besidder.”

## ? Men stemningen mellem jer og Moderniseringsstyrelsen er jo ikke i top. I bad forgæves om et krisemøde om afskaffelsen af de såkaldte kutymefridage og har kaldt de statslige arbejdsgivers adfærd for ’chikanerende’?

”Vi djøfere er pæne folk, som helst bruger dialog. Men vi bliver vrede, når man uden varsel tager medlemmernes fridag juleaftensdag. Eller når



**“Jeg forventer, at vores nye minister vil i dialog om, hvordan vi sammen kan forny den offentlige sektor”**

Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig

Moderniseringsstyrelsen holder kurser i at spotte og fyre, hvad de kaldte *low performers*. Det handler om vores medlemmers tarv, og det er ikke i modsætning til også at være i dialog om at udvikle en endnu bedre offentlig sektor. Men nu har vi så også fået en ny minister ind, som vi faktisk har nogle positive forventninger til. Det har vi allerede skrevet til hende.”

## ? Men hvad hvis der alligevel kommer mere af samme skuffe fra den nye regering?

”Hvis det er dén slags, man vil, skal man kalde en spade for en spade og ikke pakke det ind i glittet innovationspapir. Ifølge regeringsgrundlaget skal der fokus på god ledelse og god arbejdsgiveradfærd, og det kan jeg kun være enig i. Men jeg vil være meget opmærksom på, hvad regeringen lægger i de to begreber.” ■



Private og offentlige virksomheder og organisationer i den vestlige verden praler af at være vidensintensive, og som individer kæmper vi for at opbygge videnstunge cv'er. Men al denne kollektive intelligens er svær at få øje på i de mange organisationer, som ledelsesforskeren Mats Alvesson har studeret.

De er snarere præget af det, han betegner som 'funktionel dumhed'. Det indebærer, at de enkelte medarbejders intellektuelle kapacitet bliver brugt for snævert, ligesom der er en uvilje til at tænke kritisk: I stedet for at stille de svære spørgsmål reproducerer man blot de antagelser og opfattelser, der allerede trives

i virksomheden. På kort sigt kan det være en fordel for både den enkelte medarbejder og for arbejdsgiveren – men den funktionelle dumhed rummer også en klar risiko for, at man ikke når at stille de nødvendige kritiske spørgsmål, før organisationen er i færd med at styrte i grus.

# Dumhed er godt for karrieren

Såkaldte videnstunge arbejdspladser er ofte fanget i det, som ledelsesforsker **Mats Alvesson** kalder dumhedens paradoks: "De ansætter de bedste og mest kompetente medarbejdere, som ikke desto mindre ender med at gøre dumme ting hver dag, når de går på arbejde."

Af Lars Lønstrup / Foto Sara Johari/Apelöga

**M**idt i interviewet med djøfbladet stiller Mats Alvesson selv et spørgsmål: "I have the solution – what is the problem?"

Ud over at kalde på smilet peger netop dette spørgsmål på et kæmpestort problem for nutidens firmaer og organisationer. Et problem, som han og kollegaen André Spicer belyser og analyserer i bogen "The stupidity paradox – the power and pitfalls of functional stupidity at work".

For hvordan kan man være sikker på at sidde inde med løsningen, før man kender det problem, man skal løse?

Det kan man naturligvis ikke – medmindre man er 'funktionelt dum', som Alvesson og Spicer

kalder det. Og det er der rigtig mange, der er i dag. Derfor er det ikke kun smarte ledelseseksperter "fluffy talk and wishful thinking", som de to professorer i ledelse og organisationsteori er ude efter i bogen. Det er potentielt alle og enhver, der arbejder i den moderne verdens videnssamfund og -økonomi.

"Det er blevet et mantra i vores del af verden, at vi skal konkurrere på viden for at overleve, og vores politikere bruger milliarder af kroner på at skabe vidensøkonomier," siger Mats Alvesson.

"Men selv om vores private og offentlige virksomheder og organisationer praler af at være vidensintensive, og vi som individer kæmper for at opbygge videnstunge cv'er, så er al denne kollektive intelligens svær

at få øje på i de mange organisationer, André Spicer og jeg har studeret. Det er den erkendelse, som fik os til at skrive bogen."

Ud over at være professor i ledelse og organisationsteori ved Lunds Universitet er Mats Alvesson også tilknyttet Cass Business School og City University i London, hvor André Spicer er professor i organisationsteori.

## Funktionel dumhed i praksis

Men hvad er problemet helt præcist? Det er ifølge den svenske ledelsesforsker, at mange organisationer er fanget i det, han betegner som dumhedens paradoks.

"Organisationerne er omhyggelige med at ansætte de bedste og mest kompetente medarbejdere, som ikke desto mindre ender med at gøre



## “Når svære spørgsmål skubbes i baggrunden, kan det skabe en følelse af velvære og harmoni”

Mats Alvesson



dumme ting hver dag, når de går på arbejde. Det sker, fordi det bedst kan betale sig for såvel medarbejderen som organisationen på det korte sigt, men på bare lidt længere sigt kan det resultere i negative og nogle gange helt katastrofale konsekvenser,” uddyber Mats Alvesson.

Han peger på finanssektorens sammenbrud i 2008 som det mest spektakulære eksempel.

Her brød systemet sammen med omfattende skadevirkninger for hele verdensøkonomien, fordi bankerne igennem længere tid tjente styrtende med penge på at handle med indviklede og spekulative finansielle produkter, som de ikke selv til fulde forstod risikoen ved.

Forud for sammenbruddet var gået to-tre årtier, hvor det blev stadig mere attraktivt at arbejde i den finansielle sektor pga. høj løn og prestige. Derfor søgte de bedste økonomiske og matematiske kandidater på universiteterne rundt om i verden ind i sektoren. Men selv om der dermed var masser af intelligens i finansfirmaerne, blev den ikke brugt.

”Så det var altså ikke traditionel, men derimod funktionel dumhed, der plagede og fortsat plager finanssektoren såvel som så mange andre områder i arbejds- og samfundslivet,” siger Mats Alvesson.

Han peger på et andet konkret

eksempel fra bogen. Her fortæller han og Spicer om en af deres unge studerende, der i et træningsforløb i et stort og magtfuldt offentligt departement fik en betroet opgave: Skriv en rapport, der lægger en ny linje for et politikområde, som regeringen ønsker at ændre. Da hun spurgte den unge mellemløber, som var den eneste i departementet, hun skulle referere til, hvilke faktorer hun især skulle lægge vægt på for at løse opgaven tilfredsstillende, lød svaret: ’En eller to overbevisende PowerPoints’.

”Det slog os som virkelig dumt. Tænk, at ændringer af et vigtigt politikområde, der berører millioner af mennesker, behandles så løfløst,” siger Mats Alvesson.

### ”Funktionel dumhed kræver begavelse”

Men hvad er funktionel dumhed egentlig?

”For snæver brug af din intellektuelle kapacitet; uvilje til at tænke kritisk og stille de svære spørgsmål til fordel for reproduktion af præfabrikerede antagelser og opfattelser,” lyder Mats Alvessons korte svar.

Men den intellektuelle kapacitet skal være til stede, for ”uintelligente mennesker kan ikke optræde funktionelt dumt,” understreger han.

”Funktionel dumhed kræver begavelse. Du skal kunne opfylde de forventninger, som dine omgivelser

har til dig om at levere enkle løsninger og optimistiske udsagn om det snævre område, du har ansvar for. Du skal have kendskab til – og en sikker fornemmelse for – grænserne for dit område, og du skal være i stand til at overbevise din omverden om, at du skaber værdi.”

Lærer man at optræde funktionelt dumt, har det store fordele for den enkelte, fremhæver Mats Alvesson

”Du lærer at håndtere din egen tvivl og føle dig godt tilpas ved at træffe hurtige beslutninger – også når du befinder dig i situationer, som objektivt set kalder på eftertanke og grundig refleksion. Du bliver mere produktiv og kommer godt ud af det med dine kolleger og ledere, og du bevæger dig sikkert opad i hierarkiet i den organisation, hvor du er ansat.”

På lignende måde kan organisationen drage nytte af, at de ansatte optræder funktionelt dumt.

”Den radikale modsætning til funktionel dumhed er dysfunktionel refleksivitet, som består i, at medarbejderne reflekterer så meget, at de får svært ved at træffe beslutninger og bliver handlingslammede,” siger Mats Alvesson.

”Og det er en reel risiko i en verden, som bliver stadig mere kompleks og svær at overskue og agere i. Når svære spørgsmål og problemstillinger derimod skubbes i baggrunden, kan

At amerikanerne vælger en reality-stjerne uden politisk erfaring til præsident, er symptomatisk for den tid, vi lever i, mener Mats Alvesson.

det skabe en følelse af velvære og harmoni hos medarbejderne, som mindsker risikoen for de uenigheder og sammenstød, der let opstår, når mennesker skal arbejde sammen.”

### Kan undergrave organisationen

Funktionel dumhed er imidlertid et tveægget sværd, fremhæver han. Det gælder både for de enkelte ansatte og for deres arbejdsgivere.

”Medarbejdere, som ikke får lov til at bruge deres intelligens fuldt ud, kan udvikle en stigende følelse af utilfredshed med deres arbejdsliv. Og i grelle tilfælde kan det føre til kynisme og en følelse af ligegyldighed over for organisationen og dens mål. For organisationen som helhed kan det medføre, at problemer overses og fortrænges, og sker det konsekvent og over længere stræk, kan det udvikle sig til katastrofer, der kan sammenlignes med førnævnte sammenbrud i finanssektoren.”

Men er funktionel dumhed da et helt nyt fænomen, eller optrådte vi lige så dumt for 20-30 eller 50 år siden?

”Både ja og nej,” svarer Mats Alvesson.

”Nej i den forstand, at en vis konformisme og uvilje mod at tænke alt for selvstændigt er en del af den menneskelige eksistens. Det er der videnskabelig evidens for i socialpsykologien. Men samtidig lever vi nu i en tid og verden, der er mere kompleks og uigennemskuelig for os, end den var for vores forfædre. Og det har vi svært ved at håndtere.”

### Donald Trump er symptomatisk

Den moderne, globale verden er karakteriseret ved en overproduktion af det meste og en overflod af netbåret kommunikation, forklarer han.

”Derfor frembringer vi stadig mere immateriel produktion: Uddannelse, der ikke er brug for; medier, der ikke forholder sig oplysende og kritisk

til noget som helst; branding og idealbilleder, som forstærker vores konformisme og ulyst til at tænke selv. Vi dyrker kendisser uden evner, brands uden indhold, og flere og flere er beskæftiget med at levere forestillinger om det gode liv. En masse mennesker frembringer og indånder kort sagt en masse varm luft uden den store substans. Der er opstået en mangel på jordforbindelse, som vi mener er ny, og som har vidtrækkende konsekvenser på område efter område. Amerikanernes valg af en præsident, der er reality-stjerne, ikke har politisk erfaring og helst kommunikerer gennem tweets, er symptomatisk for den tid, vi lever i.”

### Lær at udholde tvivl og uvished

Men hvad er kuren så?

At tænke lidt mere og være i stand til at udholde tvivl og uvished, kunne Alvesson og Spicers opskrift kort sammenfattes. I bogens afsluttende kapitel nævner de 'negativ kompetence' som en modgift mod funktionel dumhed. Begrebet skyldes 1800-talsdigteren John Keats, der forklarer det som evnen til at opholde sig i uvished og tvivl og forholde sig åbent over for det, der kan opstå – uden at forfalde til ubehag og irritation og gribe ud efter den første den bedste løsning, der kan fjerne tvivlen.

”Med vores bog vil vi gerne fremhæve gevinsterne ved at dyrke kritisk tænkning. Det er ikke så kompliceret. Det begynder med et simpelt spørgsmål: 'Hvad sker der her?' Og det kræver, at du som leder undgår de præfabrikerede løsninger, som erfarne og løsningsorienterede ledere let falder ned i. André Spicer og jeg møder disse ledere, når vi afholder kurser for dem, og vi må tit bruge meget energi på at overbevise dem om, at det er svært at løse et problem, før du forstår og kan beskrive dybden i problemet,” siger Mats Alvesson. ■



## MATS ALVESSON

- 60 år.
- Dr.phil., Lunds Universitet 1984.
- Professor ved Göteborgs Universitet 1991-1994.
- Professor ved Lunds Universitet 1994-.
- Deltidsprofessor ved bl.a. University of Queensland, Cass Business School og Aalborg Universitet.
- Udnævnt til Wallenberg Scholar 2010 med en personlig forskningsbevilling på 15 mio. kr. Forlænget i 2016.
- Forfatter til godt 100 videnskabelige artikler og mere end 30 bøger, bl.a. 'The Triumph of Emptiness' på Oxford University Press og 'Reflexive Leadership' på Sage (med Martin Blom og Stefan Sveningsson).

## / LÆS MERE

- Mats Alvesson & André Spicer (2016): 'The Stupidity Paradox – the Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work'. Profile Books.
- Michael Foley (2010): 'The Absurd Society'. Simon & Schuster.
- Robert Jackall (1988): 'Moral Mazes. The World of Corporate Managers'. Oxford University Press.

# BOGREOLEN



## 49, færdig og indhentet af fremtiden

Med en forvirret, bedrevidende journalist som sin hovedperson skildrer journalist og Cavlingpris-vinder Olav Hergel, hvad der kan ske, når arbejdet forekommer blottet for mening.



Af Birgitte Barkholt / Foto Malene Lauritsen

**H**ar du nogensinde haft en chef, som har bedt dig om at gøre noget, som du syntes var meningsløst? Har du følt dig overhalet af tiden, som pludselig kom farende bagfra? Har du følt dig fyringstruet eller været i situationer, hvor du egentlig ville ryste på hovedet over en opgave, men alligevel kom til at nikke? Ja, så har du det nogenlunde som hovedpersonen i Olav Hergels nye bog, 'Punktum'.

Her møder vi 49-årige Mikkel Haslund, journalist af den gamle skole. Altså en af dem, som ikke stiller sig tilfreds med at ringe historierne hjem, men rent faktisk tager ud og møder kilderne. Med Haslunds ord, så svigter virkeligheden aldrig, når man tager sig tid til at tage ud i den. For når man står derude – over for dem, man skal skrive om – kan man ikke fastholde et unuanceret billede af personerne. På afstand – bag skrivebordet – er det nemt nok.

Nogle vil hævde, at Haslund er saktet lidt bagud af tiden. Han er hverken begejstret for internettet eller for den måde, man i dag på redaktionerne beregner værdien af journalister. Tre måneder. 104 artikler. 20.000 klik i gennemsnit for hver artikel. Se, dét er en god journalist, synes cheferne. I Haslunds verden er det anderledes.

### Cigaretter koster rosegartner jobbet

På en måde deler Haslund skæbne med en anden hovedfigur i bogen. Anlægsgartner Arvid Nielsen har i 41 år passet roserne uden for Høje-Taastrups rådhus, og i formiddagspausen har han i alle årene siddet på den samme bænk og røget sig en smøg. Den går bare ikke længere, efter at kommunens nye unge kvindelige, fremadstormende sundhedsdirektør har indført en ny politik, der tilsiger, at der ikke må ryges på kommunens matrikel. Det må der ikke, bl.a. fordi en ny undersøgelse viser, at 58 procent af befolkningen er udsat for tobaksrøg på fortove og gågader. At 53 procent er generet af det ved udendørs serveringssteder, 37 procent ved forlystelsesparker og 18 procent ved arbejdspladser. Og sådan en undersøgelse er nok til, at man i kommunen skærper rygepolitikken. Problemet er bare, at Arvid Nielsen er ligeglad. Han fortsætter med sin formiddagssmøg på bænken, bliver opdaget af en såkaldt røgvagt og bliver fyret.

Haslund tager sagen om gartneren i egen hånd. Uden rygtdækning fra sin chef beslutter han sig for, at det skal være løgn. Han tager ud til gartneren, taler med ham og skriver historien om hans fyring. Og Haslund lover



### OM FORFATTEREN OLAV HERGEL

Journalist på Politiken og uddannet jurist. Modtog i 2006 Cavlingprisen for en artikelserie om flygtningebørn på danske asylcentre. Har tidligere skrevet romanen 'Flygtningen', der blev filmatiseret med Iben Hjejle i hovedrollen, samt bogen 'Indvandrerens'. Desuden 'Men vi blev onde' i samarbejde med det tidligere bandemedlem Sleiman Sleiman.

sig selv, at han bliver ved med at skrive, indtil gartneren får sit job igen. Det får han, men Haslund selv skrider i svinget i en fyringsrunde på bladet.

Når Haslund kæmper gartnerens kamp, kæmper han i virkeligheden også sin egen kamp. De to mænd lever deres liv i forskellige cirkler, men er på en måde af samme støbning. Dedikerede til deres fag, men også egenrådige og frastødt af udviklingen. Haslund bliver fyret, fordi den unge kvindelige redaktionschef ikke kan se fidusen i hans lange artikler, som ikke genererer ret mange klik på nettet, og så sidder Haslund pludselig der – ikke på bænken i Høje-Taastrup – men på en café i Pilestræde.

### Et kig ind i maskinrummet

Bogen er en drøngod historie. Motoren spinder, og de mange små sidehistorier bliver bundet fint sammen. Vi får et kig ind i det journalistiske maskinrum og kommer bag 'Borgen', hvor politikere og journalister handler i porten og meler egne kager.

Men det er også en historie om, hvordan man på et presset arbejdsmarked, hvor forhold og vilkår er under forandring, indimellem må kæmpe for at bevare sin integritet. Det er en historie om venskaber og hævn. Om at sige til og fra, og om hvor let gode gerninger kan komme til at se gustne ud, hvis bare lige man vinkler det anderledes eller svinger lidt med mørkelygten. Et sted i bogen siger Haslund, at "sandheden er, at der er flere sandheder", og mon ikke mange djøfere kan nikke med her?

Bogen er medrivende og særdeles velskrevet. Dog er de journalistiske miljøer skildret mere præcist end forholdene på rådhuset i Høje-Taastrup, hvor anlægsgartnere fx næppe holder julefrokost med sundhedsdirektøren. Men det er detaljer, som hverken skygger for handling eller personer. Man ser dem for sig, og man føler med dem og alle deres fejl og mangler. Man er med Haslund, når hans fløjlsmave slår knuder, fordi hans chef vil have skarpere vinklinger, end virkeligheden kan bære, eller når han synes, at han har skrevet noget, der er så godt, at han må belønne sig selv med en bytur i det københavnske natteliv.

Personerne i bogen er som dem i virkeligheden. De er hverken helt gode eller helt onde. De er bare mennesker, men forfatteren fanger klangen af dem. Det er, som om vi kender dem. Der er ingen tvivl om, at Haslund er forfatterens alter ego, og der er flere genkendelige typer i bogen. Jeg vil fx godt æde en sommerhat på, at journalisten Zahle er skåret meget tæt over en Henrik Qvortrup-skabelon. Og det skriver jeg, selv om forfattere altid vil benægte og sige, at det hele er opdigtet, men det holder som bekendt ikke altid i byretten. ■

'Punktum'.  
Af Olav Hergel. JP/Politikens Forlag.

### Om anmelderen

Birgitte Barkholt er kommunikationschef i Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune. Hun er cand.scient.pol. og har en tillægsuddannelse i journalistik samt en Executive Master i Corporate Communication.

### DMTALE



### Bliver det rigtige målt?

I de senere år har den såkaldte djøfisering fejet hen over arbejdslivet, og mere og mere skal kunne vejes og måles. I denne bog blottægger forskellige skribenter, hvad de mange avancerede målemetoder betyder for medarbejdere og organisationer. Og der sættes spørgsmålstegn ved, om 'Performance Management' og

'Key Performance Indicators' reelt gør medarbejdere mere produktive. Er grænsen for absurditet og meningsløshed måske nået? Forarmes mennesker og medarbejdere under 'målstyringens herredømme'?

Påstanden er, at kontrol og registrering som styringsform kaster slagskygger, der er omkostningstunge såvel menneskeligt som i forhold til effektivitet. I bogen præsenteres også nye veje til at gentænke ledelse og revitalisere effektivitet og værdi på arbejdsmarkedet.

Bogens redaktører er Malene Friis Andersen, psykolog og post.doc. på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, og Lene Tanggaard, professor i psykologi på Aalborg Universitet. ■

'Tæller vi det der tæller - målstyring og standardisering i arbejdslivet'.  
Af Malene Friis Andersen & Lene Tanggaard. Forlaget Klim.

### DMTALE



### Festlig fejring af dommeren

At fylde 60 år er vel ikke noget særligt – og slet ikke i vore dage. Men når en rund fødselsdag markeres med en kavalkade af vægtige indlæg fra en stribe juridiske kapaciteter, er det straks en anden lov, der må nyde fremme.

Højesteretsdommer Jens Peter Christensens runde dag markeres

med et værk, der fylder og vejer som to mursten og er læsset med tunge juranavne som fx Mads Bryde Andersen (om humorens plads i juraen), Bo Smith (om embedsmanden i det moderne folkestyre), Jørn Vestergaard (om straffbare agentanklager), Jan Schans Christensen (om iagttagelser ved skiftet fra professor til højesteretsdommer), Gorm Toftegaard Nielsen (om den tredje statsmagt) og Hanne Schmidt (om inkorporering af menneskeretskonventioner i dansk ret).

I øvrigt fremhæves Jens Peter Christensens af Jyllands-Posten for sin formidlingsevne med ordene: "Men man kan godt forstå, hvad han siger...", og måske netop af den grund er han en flittig kronikskribent, som altså nu hyldes i en række indlæg i bogform. ■

'Festskrift til Jens Peter Christensen'.  
Redigeret af Børge Dahl, Michael Hansen Jensen og Søren Højgaard Mørup.  
Djøf Forlag.

# Et ligebehandlingsnævn, der understøtter aldersdiskrimination – og et forbund, der svigter

**D**et har længe været alment kendt, at det er de ældre/ældste medarbejdere, som har måttet lægge krop til de statslige fyringsrunder.

Jeg har selv mærket det på egen krop, men fandt trøst i håbet om, at Ligebehandlingsnævnet kunne rette op på forholdet, idet jeg ikke er i tvivl om, at min statslige arbejdsgiver, Ankestyrelsen, ved min afskedigelse overtrådte forskelsbehandlingslovens forbud mod forskelsbehandling pga. alder.

Jeg mente at have en rigtig god sag, idet jeg tilhørte den ældste aldersgruppe over 60 år, og man ud fra Ankestyrelsens statistik kunne udlede, at netop min aldersgruppe måtte tåle et uforholdsmæssigt stort antal afskedigelser sammenholdt med øvrige aldersgrupper.

Således måtte min aldersgruppe tåle *dobbelt* så mange afskedigelser, som gruppens andel af styrelsens samlede medarbejderstab kunne berettigede til.

Til sammenligning tålte eksempelvis den yngste arbejdsgruppe under 40 år alene *halvt* så mange afskedigelser, som dennes aldersgruppes andel af den samlede medarbejderstab kunne berettigede til.

Faktuelt blev der afskediget *flere* medarbejdere i den ældste aldersgruppe end i den yngste aldersgruppe – og dette til trods for, at der i den yngste aldersgruppe var ansat *tre gange så mange medarbejdere* som i den ældste aldersgruppe.

Efter min bedste overbevisning var der herved skabt en klar formodning for, at min arbejdsgiver havde tilsidesat ligebehandlingsprincippet ved den aldersmæssigt meget tydelige forskelsbehandling.

Overraskende skulle det dog vise sig, at Ligebehandlingsnævnet trods den markante forskel grupperne imellem

ikke fandt grundlag for at formode, at aldersdiskrimination havde fundet sted.

Nævnets flertal fandt således, at de statistiske forhold ikke var tilstrækkeligt signifikante, og lagde ved vurderingen vægt på, at der blev afskediget medlemmer inden for alle aldersgrupper, og at der i styrelsen var et betydeligt antal ældre, som ikke blev afskediget, herunder en enkelt medarbejder i mit eget kontor.

Nævnets afgørelse var ikke enstemmig, idet der forelå en meget klar *dissens*, ifølge hvilken der var en overrepræsentation af ældre blandt de opsagte såvel i styrelsen som helhed som i det kontor, hvor jeg var ansat, og at overrepræsentationen havde en sådan statistisk signifikans, at den udgjorde faktiske omstændigheder, som gav anledning til at formode, at der var udøvet forskelsbehandling pga. alder.

At flertallet delte en anden opfattelse med henvisning til, at der blev foretaget afskedigelser inden for alle aldersgrupper, og at der var ældre medarbejdere, som ikke blev berørt af opsigelserne, er efter min bedste overbevisning ikke i overensstemmelse med lovens formodningsregel i betragtning af sagens valide statistiske data, som klart dokumenterer aldersmæssig forskelsbehandling.

Det forhold, at der fandt afskedigelse sted inden for alle aldersgrupper, og at der var ældre, som ikke blev berørt af opsigelserne, ændrer jo ikke på det faktum, at styrelsens ældste var klart overrepræsenteret blandt de afskedigede. Det forekommer i øvrigt selvindlysende, at der i en styrelse med så mange medarbejdere vil være tale om afskedigelser inden for alle aldersgrupper, og at der selvfølgelig ville være en del ældre medarbejdere, som ikke blev berørt af afskedigelserne.

Hylder man et ligebehandlings-

princip og reelt vil aldersmæssig forskelsbehandling til livs, forekommer det i denne sammenhæng evident, at der skal lægges afgørende vægt på, hvor mange af de ældste der bliver afskediget i forhold til deres andel af den samlede medarbejderstab, og at antallet nøje holdes op mod antallet af afskedigelserne i de øvrige aldersgrupper og specielt i forhold til denne gruppes andel af den samlede medarbejderstab.

Foreligger der, som dokumenteret i min sag, et klart statistisk misforhold grupperne imellem, skaber det i sig selv en formodning om, at alderen helt eller delvis har spillet afgørende ind.

Nævnets flertal har ved sin afgørelse helt klart ikke foretaget en korrekt vurdering af sagens statistiske data, der gør aldersdiskrimination mere end overvejende sandsynlig. Da det er min faste overbevisning, at Ligebehandlingsnævnets afgørelse er urigtig, har jeg søgt faglig assistance i Djøf med henblik på sagens indbringelse for domstolene.

Mod min forventning har Djøf imidlertid hidtil vejet tilbage for at støtte mig i et sagsanlæg med henvisning til, at forbundet anser det for tvivlsomt, om min sag vil kunne vindes ved domstolene. Djøf gav dog samtidig udtryk for, at man dog ikke ville udelukke, at sagen ville kunne vindes ad retslig vej. Djøf ville imidlertid ikke satse midler på et sagsanlæg og har henvist til, at jeg jo også selv har muligheden for at forfølge min sag som selvmøder i retten.

Det er mit håb, at læserne af dette indlæg er enige i min opfattelse af, at jeg har god grund til at føle mig svigtet af såvel Ligebehandlingsnævnet som mit eget forbund.

Jeg er således ganske uforstående overfor, hvordan Ligebehandlingsnævnet har været i stand til at



## “Min aldersgruppe måtte tåle dobbelt så mange afskedigelser, som gruppens andel af medarbejderstaben kunne berettigede”

Preben Ingemann

lukke øjnene for de klart statistiske misforhold, samt at mit eget forbund trods de signifikante forhold ikke finder anledning til at gå ind i sagen.

Såvel Ligebehandlingsnævn som Djøf burde overveje deres stillingtagen på ny. ■

*Med venlig hilsen  
Preben Ingemann  
Medlem af Djøf*

det offentlige er du mere fyringstruet, desto ældre du er. Et billede, vi ikke ser i den private sektor. Vi holder skarpt øje med, hvad der sker rundt omkring, og om det kan opfattes som en aldersdiskrimination. Vi har ført sager om aldersdiskrimination, bl.a. for tidligere ansatte i Udenrigsministeriet, ved Ligebehandlingsnævnet. Vi har også bragt synspunktet frem i et antal sager ved faglig voldgift. Vi har fået medhold i nogle sager, men der kræves meget, og vi har desværre tabt flere. Senest har Højesteret givet staten medhold i to sager om aldersdiskrimination, som vi tidligere havde vundet i Ligebehandlingsnævnet. I din konkrete

sag, som er tilbage fra 2012, var det allerede ved sagens opstart vores vurdering, at vi ikke kunne komme igennem med et synspunkt om, at alder havde været et afgørende udvælgelseskriterium. Dette resultat er Ligebehandlingsnævnet ligeledes kommet frem til. Jeg kan til fulde forstå den uretfærdighed, som du oplever ved ikke at kunne se rimeligheden i afskedigelsen, men det er desværre vores opfattelse, at en domstolsbehandling ikke vil føre til et andet resultat. ■

*Med venlig hilsen  
Sara Vergo  
Formand for Djøf Offentlig*

SVAR

**Kære Preben Ingemann**

Tak for dit læserbrev. Jeg mener, at seniorer med din erfaring har meget at bidrage med på en arbejdsplads. Du har dog helt ret i, at i

# djøfbladet.dk



## Deltag i debatten



Tænk længere

## Se alle dine medlemsfordele i Lån & Spar på [lsb.dk/djoef](http://lsb.dk/djoef)



### Lån & Spar

din personlige bank

# Undersøgelseskommissioner bør undersøges

Undersøgelseskommissioner kommer tit i stimer, og når den ene undersøgelseskommission er færdig, synes der ofte at starte en ny. For tiden arbejder Tibet-kommissionen, som i efteråret begyndte at afhøre politifolk, embedsmænd og politikere i det prunkløse kommissionslokale på Fremtidsvej i Buddinge. Kommissionen skal forsøge at trænge til bunds i, hvem der har ansvaret for politiets – allerede veldokumenterede – krænkelse af Tibet-venlige og fredelige demonstranternes ytringsfrihed og forsamlingsfrihed. Når Tibet-kommissionen afslutter sit arbejde, kommer vi op på otte afsluttede kommissioner de seneste 15 år.

Tibet-sagen er en god anledning til at se på undersøgelseskommissioner generelt. Hvad er det, kommissioner især er gode til, og hvad kommer der ud af det store apparat med udspørgere, vidner, bisiddere, digre beretninger etc.? Der er meget at tage fat på. Den tilbagevendende debat om undersøgelseskommissioner skyldes uden tvivl til dels, at det er tale om en hybrid størrelse, som opererer i et felt med mange dagsordener. Selve nedsættelsen af kommissionen udspringer af et politisk ønske om en uvildig undersøgelse af en sag. Baggrundstæppet er ofte ophedet kritik i medierne af en bestemt 'sag'. Skattesagen, statsløsnesagen og nu Tibet-sagen er gode eksempler.

Kommissionens opgave er atypisk i forhold til især dommeres arbejde, idet kommissionen kun kan undersøge og afdække, ikke dømme eller konkludere. Flere undersøgelseskommissioner er således blevet led i en længere kæde af processer og undersøgelser. Tag Farum-kommissionen, som granskede forholdene i Farum Kommune i ni år, og som blev overhalet af to straffesager undervejs.

Hvis vi ser på spørgsmålet om, hvad der er kommet ud af kommissionerne siden Tamilsagen, er svaret ret blandet, ud over at debatten om kommissioner typisk øger adrenalinen i det politiske system. Rent

indholdsmæssigt er ansvarsvurderinger og konklusioner generelt holdt i en behersket stil, og der har for det meste været tale om bløde landinger og så godt som frifindelser. Det er et åbent spørgsmål, om kommissionerne herudover har haft fremadrettede virkninger.

Desuden er der grund til at se på spørgsmålet om den rette balance mellem de vidtgående retssikkerhedsgarantier for vidner og de eksisterende muligheder for at gennemføre nogenlunde effektive undersøgelser i en kommission. Pendulet synes at være tippet noget til fordel for fx de embedsmænd, der afhøres, og i dag kan det være ret nemt at vige uden om nærgående spørgsmål. Retten til bisidder synes fx at være vidtgående. Mange bisiddere har set i bakspejlet været nødvendige. Det er på den anden side også klart, at der skal være retssikkerhedsgarantier. Hensynet til de personer, som er i kommissionens søgelys, taler for et langt højere tempo i undersøgelserne end fx ni år. Der kan også ses på det forsigtighedsfilter, som er indbygget i den nuværende

ordning, og som lægger op til tilbageholdende konklusioner i de lange beretninger. Frifindelser af fx embedsmænd vil kunne få større værdi, hvis undersøgelserne får mulighed for at gå dybere ned i forløbet, og hvis en frifindelse ikke kun fremstår som et teknisk-juridisk resultat af en distanceret tilgang.

Endelig kan der muligvis være grund til at se på processen med udnævnelse af medlemmer til kommissioner. Det er en ofte fremsat indvending i fagmiljøerne, at udnævnelserne foregår i lukkede kredsløb. Det springer fx noget i øjnene, at der synes at være en kønsmæssig forfordeling af mandlige kommissionsmedlemmer. Her halter kommissionerne efter den udvikling, der er sket ved domstolene, især byretterne, hvor kvindelige jurister er kommet rigtig godt med. Det er vigtigt, at undersøgelseskommissionerne ikke gror fast, men udvikler sig med tiden og tilpasser sig de behov, der er for uvildige undersøgelser af 'sager'. ■

**“Konklusioner er holdt i en behersket stil, og der har for det meste været bløde landinger”**



MICHAEL GÖTZE

Professor, ph.d., Det Juridiske Fakultet, Københavns Universitet.

# NYT JOB

Skal vi også have dit job-skifte med på listen? Så opdatér dine oplysninger på [mitdjoef.dk](http://mitdjoef.dk)

## OFFENTLIGE

### Anette Laibach Stilling

Jura  
**Fra** Vejle Kommune  
**Til** Personalejurist  
Randers Kommune

### Anna Ditte Nygaard

Jura  
**Fra** Køge Kommune  
**Til** Fuldmægtig  
Ankestyrelsen, Aalborg

### Karina Aga Sachse

Antropologi  
**Fra** Region Sjælland  
**Til** Chefkonsulent og faglig koordinator  
Region Hovedstaden, Bispebjerg og Frederiksberg Hospitaler

### Kristine Ansted Schmidt

Merc.-jur.  
**Fra** Hørsholm Kommune  
**Til** Specialkonsulent  
Grønlands Selvstyre

### Maria Bisgaard

Jura  
**Fra** Kulturministeriet  
**Til** Fuldmægtig  
Justitsministeriet

### Maria Leona Sommer

Scient.pol.  
**Fra** Odense Kommune, Beskæftigelses- og Socialforvaltningen  
**Til** Chefkonsulent  
Odense Kommune, Børn- og Ungeforvaltningen

### Marie Lund

Scient.pol.  
**Fra** Region Syddanmark  
**Til** Stabschef, Kvalitet  
Forskning Innovation & Uddannelse  
Odense Universitetshospital

### Michael Medom Hansen

Polit.  
**Fra** Novo Nordisk  
**Til** Kontorchef  
Skatteministeriets Departement

### Morten Duus

Jura  
**Fra** Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet  
**Til** Kontorchef  
Udlændinge- og Integrationsministeriet

### Niels Peter Mortensen

Scient.soc.  
**Fra** Danmarks Evalueringsinstitut  
**Til** Specialkonsulent  
Københavns Kommune, Socialforvaltningen

### Simon Bjerre

Scient.pol.  
**Fra** Sygehus Sønderjylland  
**Til** Udviklingskonsulent  
Kolding Kommune

### Sofie Wulff-Høyer

Jura  
**Fra** Københavns Universitet (Stuedsted)  
**Til** Anklagerfuldmægtig  
Øvrige institutioner under Justitsministeriet

### Torsten Friberg V. Petersen

Scient.adm.  
**Fra** ATP  
**Til** Specialkonsulent  
SKAT

### Troels Algren Petersen

Polit.  
**Fra** Energi-, Forsynings- og Klimaministeriet  
**Til** Chefkonsulent  
Københavns Universitet, Det Natur- og Biovidenskabelige Fakultet

## PRIVATE

### Anders Birkebæk Clausen

Jura  
**Fra** Dako  
**Til** Senior Legal Counsel  
Radiometer Medical

### Asbjørn Lydert Hansen

Folkesundhedsvidenskab  
**Fra** Implement Consulting Group  
**Til** Specialist  
Amgros

### Christian Frostholm Holch

Jura  
**Fra** DELACOUR  
**Til** Advokat  
Advokat Christian Holch

### Christina Mørup

Merc.  
**Fra** Rambøll Management Consulting  
**Til** Project Manager  
DFDS

### Diprete Princess Iyabi

Polit.  
**Fra** Københavns Universitet (Stuedsted)  
**Til** Risk & Billing Manager  
Gate2Payments

### Emil Dahl-Nielsen

Soc.  
**Fra** Jobsøgende  
**Til** Kommunikationsrådgiver  
Nextwork

### Jonas Amtoft Gramstrup

Jura  
**Fra** LETT  
**Til** Advokatfuldmægtig  
Advokataktieselskabet Horten

### Julie Feldstedt Jepsen

Merc.  
**Fra** Hi3G Denmark  
**Til** Business Controller  
Deloitte

### Kristine Christensen

Polit.  
**Fra** Sorø Kommune  
**Til** Sektionschef  
ATP

### Magnus Gilssmann Bojer-Larsen

Jura  
**Fra** Syddansk Universitet (Stuedsted)  
**Til** Juridisk konsulent  
Dan Mark Ejendomme  
Vollsmose

### Majura Thayapharan

Oecon.  
**Fra** Syddansk Universitet (Stuedsted)  
**Til** Consultant  
Ernst & Young

### Michael Lamberth

Oecon.  
**Fra** Telenor  
**Til** Forretningsudviklingschef  
OK

### Mikkel Nygaard Nielsen

Jura  
**Fra** Beskæftigelsesministeriet  
**Til** Juridisk rådgiver  
ASE Lønmodtager

### Sara Lockhart Gammelgaard

Merc.kom.  
**Fra** Copenhagen Business School (Stuedsted)  
**Til** Customer Success Manager  
SpotOn Marketing

### Søren Hemmingsen

Merc.aud.  
**Fra** Jobsøgende  
**Til** Controller  
Dansk Gas Distribution

### Thomas Fløe Jensen

Techn.soc.  
**Fra** Sweco Danmark  
**Til** Arbejdsmiljøkoordinator  
Per Aarsleff

### Tine Munch Pedersen

Comm.  
**Fra** Jobsøgende  
**Til** Senior projektleder  
ComCare



# Skatteydernes nye advokat

Folketinget har besluttet af opprioritere skatteborgernes retssikkerhed. **Louise Vadheim Guldborg** er blevet chef for et nyt skattekontor hos Folketingets Ombudsmand.

Af **Mads Matzon** / Foto **Lars Bahl**

**D**en 1. januar i år fik Folketingets Ombudsmand et nyt skattekontor. Tre måneder forinden begyndte kontorets nyudnævnte chef Louise Vadheim Guldborg at hyre folk ind til den ti personer store afdeling.

## ? Skal man kalde dig skatteombudsmand nu?

”Nej. Det er en misforståelse, når man siger, at der kommer en ny skatteombudsmand. Det nye skattekontor bliver et kontor på lige fod med alle andre kontorer hos ombudsmands-institutionen, og ansvaret for kontorets arbejde ligger også hos Ombudsmanden. Kontoret bliver en styrkelse af den eksisterende institution inden for de rammer, som vi allerede kender.”

## ? Ombudsmanden har vel også altid kunnet se på skattesager?

”Netop. Det er ikke nyt, at Ombudsmanden kan se på sager om skattemyndighederne, men der er nu sket en opprioritering af ressourcer inden for skatteområdet.”

## ? Hvorfor det?

”Det nye skattekontor er oprettet efter beslutning i Folketinget. Kontoret er ét blandt mange initiativer, man har taget gennem forskellige retssikkerhedspakker for at styrke skatteborgernes retssikkerhed. Selv tror jeg, det er vigtigt, at man sætter ind på flere fronter, for problemerne hos skattemyndighederne kan ikke løses bare ved at oprette et nyt skattekontor.”

## ? Hvordan skal de så løses?

”Grundlæggende skal de nok løses ude hos myndighederne selv, men jeg håber selvfølgelig, at skattekontoret kan yde et vigtigt bidrag til det samlede projekt om at få styrket retssikkerheden.”

## ? Hvad skal I mere konkret lave på kontoret?

”Vi skal holde øje med, at både SKAT og de øvrige skattemyndigheder respekterer lovgivningen og god forvaltningsskik. Vi kommer til at behandle konkrete sager, når borgerne klager til os, og vi vil også tage sager op på eget initiativ – både mindre sager og mere generelle sager om myndighedernes praksis, hvis der er mistanke om systemfejl.”

## ? Kommer du til at optræde i medierne?

”Jeg gætter på, at det kommer til at ske indimellem. Men det er selvfølgelig først og fremmest ombudsmanden, altså Jørgen Steen Sørensen, der tegner institutionen – og dermed også Skattekontoret.” ■

**“Vi kommer til at behandle konkrete sager, når borgerne klager til os, og vi vil tage sager op på eget initiativ”**



LOUISE VADHEIM  
GULDBERG

- 2000 Cand.jur. fra Aarhus Universitet.
- 2003 Ph.d.jur. fra Aarhus Universitet.
- 2003 – 2010 Fuldmægtig i Justitsministeriet.
- 2010 – 2012 Chefkonsulent i Justitsministeriet.
- 2012 – 2016 Kontorchef i Justitsministeriet.
- 2016 – 2016 Chefkonsulent hos Folketingets Ombudsmand.
- Nu chef for Ombudsmandens skattekontor.



# Digitaliseringsprisen 2017

Byd ind med et digitalt projekt fra den offentlige sektor.

Har du været med til at skabe et digitaliseringsprojekt, der går nye veje og giver resultater i den offentlige sektor? Så indstil projektet til Digitaliseringsprisen 2017.

Digitaliseringsprisen sætter fokus på succesfulde digitale initiativer i det offentlige. Prisen præmierer konkrete projekter, der gavner samfund og borgere og inspirerer andre offentlige virksomheder og institutioner til nye visioner og initiativer.

#### Der konkurreres i tre priskategorier:

**Effektiviseringsprisen** – for en digital løsning/service, der har givet en markant kvalitets- og effektiviseringsgevinst for organisationen og for løsningens brugere.

**Velfærdsprisen** – for en løsning/service, der ved hjælp af teknologi har digitaliseret velfærden eller dele af velfærden og tilvejebragt en mærkbar serviceforbedring.

**Dommernes specialpris** – for en løsning, der er særlig visionær, innovativ, banebrydende eller nytænkende.

I hver kategori nomineres tre projekter, som fremlægges for en uafhængig dommerkomité. Vinderne offentliggøres på konferencen 'Offentlig digitalisering 2017'. Konferencen finder sted 22.-23. marts 2017 i Aarhus.

Digitaliseringsprisen 2017 er et initiativ fra Digitaliseringsstyrelsen, Danske Regioner, KL, Rambøll, KMD, DANSK IT, In2media og Djøf.

#### Vindere i 2016:

##### Effektiviseringsprisen

– Hjørring Kommune – Sensorbleer.

##### Velfærdsprisen

– Region Syddanmark – Teletolkning.

##### Dommernes Specialpris

– Hjørring Kommune – Book en byggesagsbehandler.

#### LinkedIn

Bliv en del af Digitaliseringsprisens LinkedIn-gruppe. Følg med i indstillingerne til prisen, og deltag i debatten om digitalisering i det offentlige.



”Digitaliseringsprisen er med til at sætte fokus på det gode eksempel. Jeg håber, at vi med vores sensorble-projekt kan inspirere andre kommuner til, hvordan man med succes kan indføre ny teknologi, der effektiviserer arbejdsprocesser, øger arbejdsglæden samt ikke mindst hæver kvaliteten til gavn for vores borgere.”

*Lars Holt Kristensen, projektleder, digitalisering og velfærdsteknologi, Hjørring Kommune*

Indstil jeres projekt på [digitaliseringsprisen.dk](http://digitaliseringsprisen.dk)

# Forvaltningskonferencen 2017

Bliv rustet til at tackle dilemmaerne mellem politik, faglighed og styring i det offentlige.

**Årets temaer:**  
 Politisk ledelse  
 Faglighed og loyalitet  
 Empatisk styring

Forvaltningskonferencen handler i år om, hvordan du som embedsmand får rum til at styre ud fra et politisk gehør, din faglighed og empati, når økonomi og resultater stadig er de gennemgående styringsredskaber. Du får inspiration og viden om udviklingen i den offentlige forvaltning samt mulighed for at pleje dit netværk.

9. februar kl. 9-16.15, København

Pris for medlemmer/ikke-medlemmer:  
 4.600/5.500 kr. ekskl. moms.

Læs mere, og tilmeld dig på [djoef.dk/forvaltning](http://djoef.dk/forvaltning)

**Mød en række centrale aktører, bl.a.:**

- Christine Antorini, fhv. minister, MF
- Benedikte Kiær, borgmester, Helsingør Kommune
- Betina Hagerup, direktør, Erhvervsstyrelsen
- Henrik Studsgaard, departementschef, Miljø- og Fødevarerministeriet
- Peter Mose, kommunikationsrådgiver, Hegelund & Mose
- Morten Winge, kommunaldirektør, Glostrup Kommune
- Hugo Pedersen, kommunaldirektør, Hørsholm Kommune
- Tom Jensen, chefredaktør, Berlingske.

## Få greb om digital ledelse

Digitaliseringen breder sig med hastige skridt i alle brancher. Som leder eller forretningsudvikler står du over for en stor opgave med at realisere de digitale strategier.

Få grebene til at arbejde aktivt med digital ledelse og organisationsudvikling. Mød internationale forskere og danske erhvervsfolk, og hør om fremtidens digitale teknologier og forretningsmodeller.

Forløbet starter 31. marts kl. 12, København

Pris for medlemmer/ikke-medlemmer: 23.000/25.500 kr.  
 ekskl. moms.

Læs mere, og tilmeld dig på [djoef.dk/digilead](http://djoef.dk/digilead)

**Undervisere på kurset er bl.a.:**

- Pernille Kræmmergaard, direktør og ejer, Digitaliseringsinstituttet og professor ved Ålborg Universitet
- Carsten Sørensen, The London School of Economics and Political Science
- Joe Peppard, European School of Management and Technology, Berlin.

# Styrk din ledelse med et HD-fag

Tag et HD-fag i organisation og ledelse målrettet ledere.

Vil du have en dybere forståelse for din organisation og de sammenhænge, du indgår i? Djøf tilbyder nu HD-fag i organisation og ledelse. Du får et solidt teoretisk fundament til at yde en bedre indsats for forretningen og arbejde med dit lederskab, virksomhedens strategi og udvikling af organisationen.

HD-faget giver 15 ECTS-point og er særligt udviklet til højtuddannede i samarbejde med Syddansk Universitet. Du arbejder med en case fra din egen organisation og afslutter med et projekt, der skal forsvares til eksamen.

Forløbet starter 5. maj kl. 10, København

Se mere, og tilmeld dig på [djoef.dk/hd](http://djoef.dk/hd)

## Videre med karrieren

Tag med til workshops, der sætter fokus på dine kompetencer og karrierevalg. Gratis for medlemmer af Djøf.

### Få styr på dialogen

– **bliv tryk ved konflikter**

19. januar kl. 8.30-10, København

### Succes med LinkedIn

30. januar kl. 17-19, København

### Boost din karriere

– **kend din markedsværdi**

24. januar kl. 9-12, København

31. januar kl. 17-20, Aalborg

7. februar kl. 17-20, København

### Jobsøgning – sådan gør du

1. februar kl. 17-20, Odense

8. februar kl. 17-20, Aarhus

Se mere, og tilmeld dig på [djoef.dk/arrangementer](http://djoef.dk/arrangementer)

## Et medlem spørger

### Hvad har jeg ret til i min barsel?

*Jeg er ansat i et privat firma og er netop blevet gravid.*

*Der står intet om barsel i min kontrakt eller i personalehåndbogen. Hvad kan jeg forhandle mig til?*

Hvis du og din arbejdsgiver ikke har aftalt dine vilkår vedrørende barsel, så tag i din forhandling udgangspunkt i de uger, som der kan gives refusion for. Din arbejdsgiver indbetaler nemlig allerede til en barselsfond, hvor virksomheden i nogle af ugerne i din orlov vil kunne modtage refusion.

Det er ikke alle arbejdsgivere, der er opmærksomme på denne ordning, så gør det nemt ved at undersøge, præcis hvor meget og hvor længe der kan opnås refusion. De fleste arbejdsgivere indbetaler til den barselsfond, der hedder

Barsel.dk. Vil du vide mere om refusion og betingelser, kan du læse mere på hjemmesiden [virk.dk](http://virk.dk)

### Din arbejdsgivers refusion

Barsel.dk-fonden giver din arbejdsgiver mulighed for at søge refusion i fire uger før forventet termin til mor, to uger efter barnets fødsel til både mor og far og 25 uger til deling. Fonden refunderer lønomkostninger på op til 170,29 kr. i timen. Refusionen kan gives til timeløn og til ferieoptjening, men kan ikke gives til fx pension.



# Kontante fordele

Benyt dig af Djøfs kontante fordele.

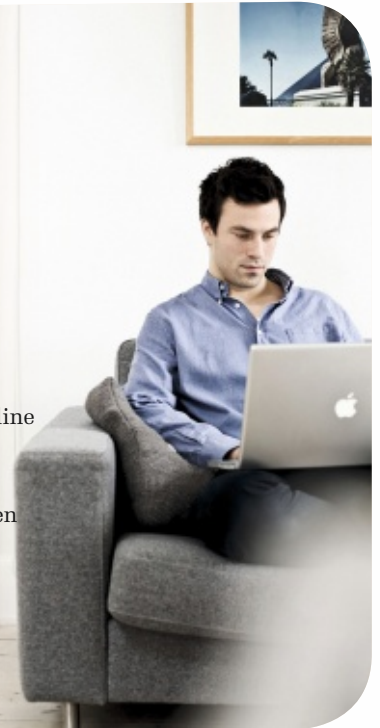
Med over 90.000 medlemmer i ryggen kan Djøf sikre attraktive medlemsfordele for hvert et enkelt medlem – også kontante fordele.

Tjek siden [djoef.dk/medlemsfordele](http://djoef.dk/medlemsfordele), hvor du kan se, hvilke aftaler og tilbud du kan benytte dig af.

Vi samarbejder bl.a. med:

Codan  
Lån & Spar Bank  
Fitness dk  
LetsGo debiler

Hotel Express Online  
Casanova Møbler.  
DR Koncerthuset  
Forbrugsforeningen



# Få inspiration til vækst

Driver du en virksomhed med ambitioner om vækst? Oplev Djøfs nye rådgivningspanel for selvstændige.

Djøfs Pitch Springboard er et nyt tilbud til medlemmer, der ejer eller leder en virksomhed med potentiale for vækst. Et panel af erfarne forretningsfolk tilbyder gratis sparring og rådgivning om virksomhedens strategiske udfordringer.

Djøfs Pitch Springboard gennemføres i samarbejde med CONNECT Denmark, der rekrutterer rådgiverne fra deres netværk.

Den første seance mellem rådgivningspanelet og en række virksomheder finder sted 23. februar i København.

Du har mulighed for at overvære nogle af rådgivningsseancerne og dermed få inspiration til udvikling og vækst i din egen virksomhed.

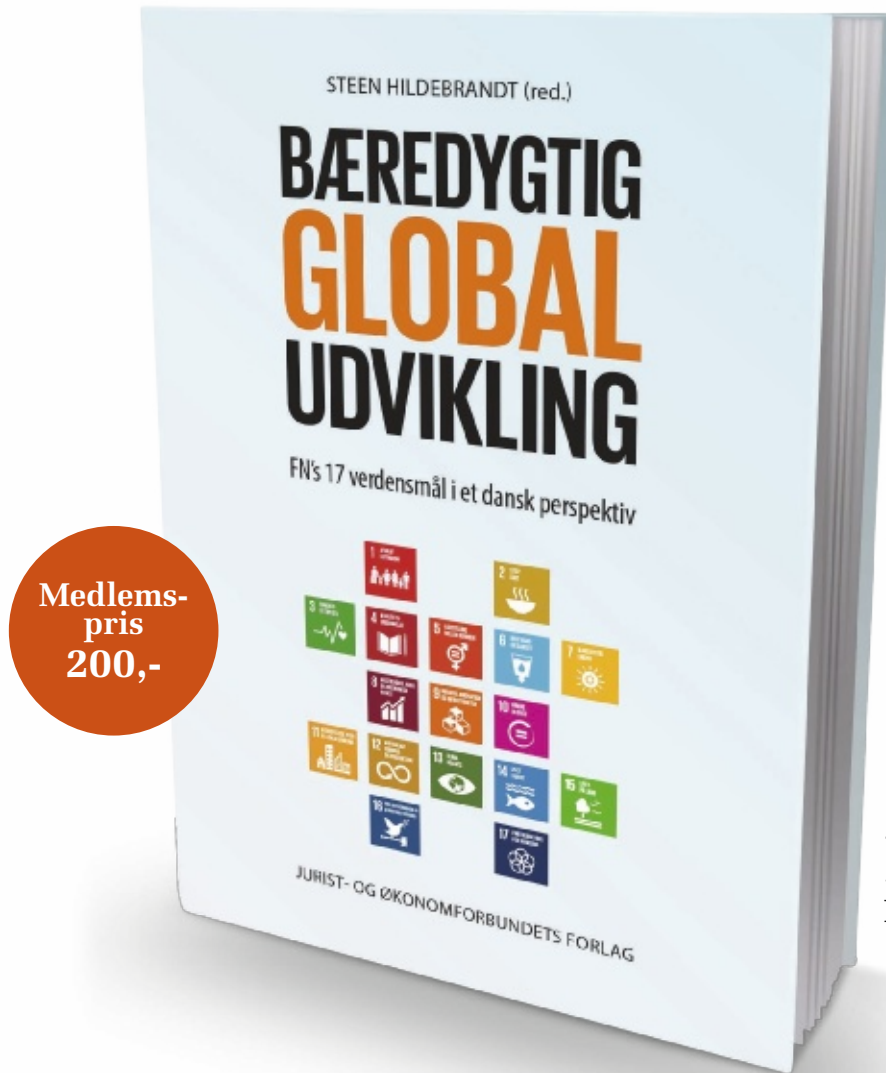
Er du interesseret i at opleve rådgivningen af virksomheder i Djøfs Pitch Springboard med CONNECT Denmark? Så kontakt chefkonsulent Frederik Iuel på telefon 4013 8179 eller [fiu@djoef.dk](mailto:fiu@djoef.dk).

Af hensyn til de deltagende virksomheders ønsker om fortrolighed mv., vil der være udvalgte seancer, hvor der ikke kan tilbydes observatørpladser. Antallet af observatørpladser er derfor begrænset.

Se mere på [djoef.dk/vækst](http://djoef.dk/vækst)



# Nyheder fra Djøf Forlag



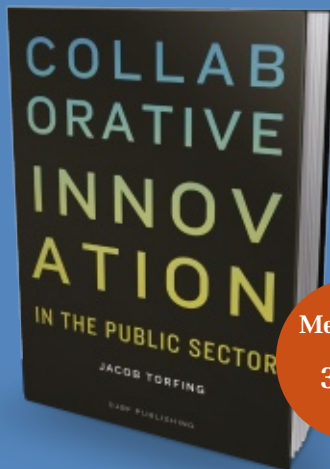
1. udgave 2016  
496 sider, softcover  
Pris kr. 250,-

## BÆREDYGTIG GLOBAL UDVIKLING

FN's 17 verdensmål i et dansk perspektiv

*Steen Hildebrandt (red.)*

Verdensmålene er både en gave og en nødvendighed. De handler om en bæredygtig udvikling på kloden i de næste årtier. Få indblik i hvad FN's 17 verdensmål betyder for Danmark. 35 af Danmarks førende eksperter undersøger verdensmålene, og hvilken betydning målene har i forhold til dansk indsats, forpligtelser og muligheder.



Medlems-  
pris  
300,-

**COLLABORATIVE INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR**  
af Jacob Torfing

Bogen demonstrerer, hvordan samarbejde mellem relevante og berørte aktører fra den offentlige og private sektor kan styrke innovationsprocessen fra dagsordensætning og problemdefinition til implementering og spredning af nye løsninger.

**1. udgave 2016**  
352 sider, softcover  
Pris kr. 375,-



Medlems-  
pris  
300,-

**THE DANISH ECONOMY IN A GLOBAL CONTEXT**  
af Torben M. Andersen, Jan Bentzen, Svend Erik Hougaard Jensen, Valdemar Smith & Niels Westergård-Nielsen

Få en general introduktion til den økonomiske udvikling i Danmark. Bogen tydeliggør forskelle og ligheder mellem Danmark og andre OECD-lande.

**1. udgave 2017**  
289 sider, softcover  
Pris kr. 375,-



Medlems-  
pris  
200,-

**ØKONOMISK VÆKST OG VELSTAND I DANMARK**  
af Frederik I. Pedersen & Lars Erik Skovgaard

Bogen forklarer de grundlæggende mekanismer bag økonomisk vækst og velstand og dens udvikling på både kort og lang sigt.

**1. udgave 2017**  
250 sider, softcover  
Pris kr. 275,-



Medlems-  
pris  
640,-

**RETSAFGIFTSLOVEN MED KOMMENTARER**  
af Lisa Rising

Denne opdaterede lovkommentar følger op på de lovændringer, der er trådt i kraft siden 3. udgave fra 2003. Der er der sket væsentlige ændringer på området, især for de civile sagers vedkommende.

**4. udgave 2016**  
337 sider, hardcover  
Pris kr. 800,-



Medlems-  
pris  
464,-

**APPELTILLADELSER**  
af Hanne Kjærulff & Niels Fenger

Fremstillingen omhandler Procesbevillingsnævnets afdeling for appeltilladelser. Bogen giver en praktisk orienteret gennemgang af bl.a. de gældende regler om appeltilladelser i retsplejeloven og særlovgivningen.

**1. udgave 2016**  
388 sider, hardcover  
Pris kr. 580,-



Medlems-  
pris  
300,-

**MEDIEJURA FOR JOURNALISTER OG ANDRE MEDIEARBEJDERE**  
af Søren Sandfeld Jakobsen & Sten Schaumburg-Müller

Journalister og mediebranchen har en udvidet informations- og ytringsfrihed, men til friheden hører også et ansvar. Bogen gennemgår de mest centrale mediejuridiske emner.

**1. udgave 2016**  
388 sider, softcover  
Pris kr. 375,-

# Djøfs kurser og uddannelser

Du får kompetenceudvikling, der bygger på høj faglighed og et indgående kendskab til højtuddannedes opgaver og arbejdsliv.



---

## Data og dilemmaer for jurister

---

### Persondataloven

Få grundlæggende indsigt i behandling af personoplysninger med særlig fokus på persondatalovens anvendelse i den offentlige sektor.

> 18. januar 2017

### Fagligt dilemma

Deltag i en faglig dialog med kant om juridiske og personlige dilemmaer, når vi skyder med skarpt på bestyrelsesarbejdet anno 2017.

> 28. februar 2017

---

## Når du arbejder med offentlig økonomi

---

### Statens budget og bevillingssystem

Bliv introduceret til bevillingssystemets opbygning, budgetregler og samspillet mellem finansloven og den materielle lovgivning.

> Opstart 7. marts 2017

### Økonomistyring for offentlige ledere

Leder, har du styr på økonomien? Få en grundig indføring i rammerne for offentlig økonomistyring, budgetter og ledelsesinformation.

> Opstart 13. marts 2017

---

## Bliv bedre til at udtrykke dig

---

### Karriere med overskud

Har du mod på at tage et personligt kvantespring? Få metoder til at tackle de mange aspekter af dit arbejdsliv på nye og fascinerende måder.

> Opstart 1. marts 2017

### Skriv effektivt

Skriftlig formidling er en vigtig færdighed at mestre. Lær på én dag at skrive effektivt, læservenligt og med et klart budskab.

> 2. marts 2017

### Professionel performer

Træd i karakter, når du præsenterer for én eller mange. Du får 8 dages træning i din personlige fremtoning og gennemslagskraft.

> Opstart 8. marts 2017

### Beslutningspsykologi

Optimer din beslutningsproces, når du kender psykologien bag din og andres adfærd og hvad, der spænder ben for rationelle beslutninger.

> 1. marts 2017

Se alle kurser på [djoef.dk/kurser](http://djoef.dk/kurser)



**260+**  
DANSKE STILLINGER  
PÅ JOBUNIVERS.DK

# Inspiration til din karriere

.....

Find dit nye job og opret  
din egen jobagent på  
**jobunivers.dk**

FINANS/FORSIKRING/BANK/ØKONOMI/REGNSKAB/HR OG PERSONALE  
IT/WEB/LEDELSE/ADMINISTRATION/ANALYSE/FORSKNING/JURA  
MEDIER/UNDERVISNING/KOMMUNIKATION/KONSULENT/SAMFUND  
KULTUR/RÅDGIVNING/POLITIK/MILJØ/SALG/MARKETING/SUNDHED



# ADVOJOB

ADVOKATBRANCHENS JOBBØRS

Det er gratis at lægge sit CV  
på Advojob.dk

DANSKE  
ADVOKATER 33 43 70 00  
mail@danskeadvokater.dk

# 260+

## DANSKE STILLINGER PÅ **JOBUNIVERS.DK**

FIND DIT NYE JOB OG OPRET DIN EGEN JOBAGENT

Stenderup A/S  
Kommunikationsstuderende

Aduro A/S

Studiejob

Færdseleksstyrelsen

Jurist

Vejdirektoratet

HR-analytiker

Moderniseringsstyrelsen

AC-Medarbejder

Miljø- og Fødevarerministeriet

Fuldmægtig

Gribskov Kommune

Konsulent

Moderniseringsstyrelsen

Proceskonsulent

Moderniseringsstyrelsen

Fuldmægtige

Stevns Kommune

To jurister

Moderniseringsstyrelsen

Konsulent

Moderniseringsstyrelsen

Erfaren businesscontroller

Styrelsen for Undervisning

og Kvalitet

Fuldmægtig

Københavns Kommune,

Socialforvaltningen

Studentermhjælper

Hospitalsenheden Vest, Herning

Projektleder / Chefkonsulent

Næstved Sygehus

– Region Sjælland

Planlægningskonsulent

Aalborg Kommune

Leder med ansvar for AAU Karriere

(genopslag)

Frederiksberg Kommune

Kontorchef

HK Danmark

Jurist

Finansministeriet

Studenter

Frederiksberg Kommune

Kontorchef

Uddannelses og

Forskningsministeriet

Vicedirektør

Sweco

Jurist

Frederiksberg Forsyning A/S

Jurist

Moderniseringsstyrelsen

Chef

Miljø- og Fødevarerministeriet,

Departementet

Analytiker

Konkurrence- og

Forbrugerstyrelsen

Økonomisk souschef

Region Hovedstaden, Center for It,

Medico og Telefoni

Vicedirektør

SKAT

Jurist

NaturErhvervsstyrelsen

Specialkonsulent

Erhvervsministeriet

Stud.jur. eller stud.merc.jur.

Evidentia

Juniorconsulent

Danmarks Apotekerforening

Økonomistuderende

Moderniseringsstyrelsen

Jurist

Folketingets Administration

Fuldmægtig

Gorm's

Økonomimedarbejder

Holbæk Kommune

Leder

Børne- og Socialministeriets

departement

Jurastuderende

FOA – Fag og Arbejde

Konsulent (analytiker/økonom)

Muusmann A/S

Budgetchef

Ballerup Kommune

Stabschef

IT-Universitetet

i København

Analytiker

Faaborg-Midtfyn Kommune

Sekretariatsleder

Akademikerne

Chefanalytiker

Svendborg Gymnasium

Administrations- og økonomichef

Københavns Kommune,

Beskæftigelses- og

Integrationsforvaltningen

Studentermhjælper

Det Samfundsvidenskabelige

Fakultet

Tre AC-medarbejdere

Folketingets Administration

Fuldmægtig

Slagelse Kommune

Controller

Erhvervsstyrelsen

To studentermhjælper

Socialstyrelsen

Projektleder

NaturErhvervsstyrelsen

Enhedschef

Sundhedsdatastyrelsen

Økonomikonsulent

Moderniseringsstyrelsen

Forretningskonsulent

Moderniseringsstyrelsen

Udviklingskonsulent

Erhvervsstyrelsen

Jurist

Københavns Kommune, KoncernIT

Tre generalister

Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen

AC-generalist

Odsherred Kommune

Jurist

Energinet.dk

Økonom

Dansk Flygtningehjælp

– Frivilligsektion

Praktikant

H.C. Ørsted Gymnasiet

Gymnasiedirektør

Frederiksberg Kommune

Fuldmægtig

IT-forum

8-ugers virksomhedspraktik

Filadelfia

Stabschef

Grønlands Selvstyre,

Departementet for

Uddannelse, Forskning,

Kultur og Kirke

Økonom

Beskæftigelsesministeriet

Jurist



Varde  
Kommune

## DIREKTØR, DER VED, HVEM VI ER HER FOR! DIREKTØR FOR SOCIAL OG SUNDHED I VARDE KOMMUNE

Uanset hvem du spørger i Varde Kommune, så svarer de det samme på spørgsmålet "Hvem er det vi er her for?" "Borgere og virksomheder", vil de svare.

Det gælder uanset om det er social- og sundheds-assistenten, der tager hånd om en medborger, om det er en politiker, der skal træffe indimellem svære beslutninger. Eller om det er en frivillig, der har valgt at stille sin omsorg til rådighed for sit lokalsamfund. Det er den jyske kommune, når den er bedst.

Måske er det derfor, at der er så stor en trivsel i Varde Kommune og så lavt et sygefravær. Måske er det derfor, at den er så ubureaukratisk og med så lav en magt-distance imellem top og bund. Måske er det derfor, at ansvarsfølelsen er så udpræget. På den ene side et taknemmeligt grundlag at arbejde på for en direktør. Her skal man ikke motivere folk til at gøre en særlig indsats, men sætte retning, være tydelig og få det bedste ud af ressourcerne.

På den anden side er det også forpligtende at være vores nye direktør for Social og Sundhed. For dit engagement over for borgere og virksomheder skal stikke dybt og være synligt for alle. Du skal formå at være respektfuld i dialogen og i det hele taget være et ordentligt menneske.

Så håber vi, at du kan supplere det med ledelses-mæssig dygtighed og en naturlig nysgerrighed over for udviklingen på fagområdet – og over for samfundet som helhed, så du kan byde dig til på tværs. Du kender din rolle i et kommunalpolitisk system, og du er en netværker, der kan styrke Vardes position i de samspil, der er så vigtig en del af udviklingen på sundhedsområdet.

Stillingen besættes på kontraktvilkår. Løn- og ansættelses-vilkår forhandles med den forhandlingsberettigede organisation. Årslønnen udgør inklusive kontrakttillæg ca. 1.030.000 kr. (+ pension).

### ▪ Yderligere oplysninger

Kan fås hos direktør Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller hos kommunaldirektør Mogens Pedersen tlf. 2427 0851. Læs i øvrigt mere i den uddybende job- og personprofil på [www.lundgaard-konsulenterne.dk](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk) eller på [www.varde.dk](http://www.varde.dk)

### ▪ Ansøgning

Ansøgningen sendes via stillingsmodulet på [www.lundgaard-konsulenterne.dk](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk) så den er modtaget **senest den 2. februar 2017 kl. 8.30.**



## VUC Roskilde søger afdelingschef til vores Køge Afdeling

VUC Roskilde søger pr. 1. april 2017 et dygtigt uddannelses-menneske, der med udgangspunkt i en solid ledelsesfaglighed kan stå i spidsen for den uddannelsesmæssige udvikling i Køge og som kan håndtere stor kompleksitet og omsætte visioner til operationelle handlinger.

Vi tilbyder et spændende job som chef for en velfungerende afdeling på et moderne voksenuddannelsescenter. En stilling hvor der internt er fokus på pædagogisk og faglig udvikling og solid og sikker drift, og hvor der eksternt er samarbejde med mange interessenter – herunder i forbindelse med et forestående byggeri.

Stillingsopslag kan ses på [www.vucroskilde.dk](http://www.vucroskilde.dk)

**Mercuri Urval**



## Børn- og ungechef

### En attraktiv og anderledes chef- udfordring i et stærkt fagligt miljø

Hvis du er vild med ledelse og børnelivet - særligt børn og unges trivsel og læring – og er du motiveret for og evner at praktisere ledelse i overensstemmelse med forståelserne og værdierne i Skanderborg-modellen, så er denne stilling måske noget for dig.

Læs mere om Skanderborg Kommune og Fagsekretariatet på [www.skanderborg.dk](http://www.skanderborg.dk) og om stillingen og ansættelses-proceduren på [www.mercuriurval.dk](http://www.mercuriurval.dk).

Finder du jobbet interessant, kan du uploade ansøgning og CV på [www.mercuriurval.dk](http://www.mercuriurval.dk) (referencenummer: DK-02363). Ansøgningsfristen udløber den **16. januar 2017, kl. 10.00**.

**Mercuri Urval**



## Direktør

Skanderborg Kommune søger en direktør, der brænder for at blive en del af en organisation, der kontinuerligt ønsker at forny sig, og som konsekvent står fast på at skabe resultater i tæt og tillidsfuldt samspil med medarbejdere, borgere og virksomheder.

Skanderborg Kommunes organisation har gennem en generation placeret sig i det kommunale landskab som en foregangskommune, først i kraft af Skanderborg-modellen, og i dag i kraft af et fokuseret ønske om at udvikle kommunen sammen med borgerne og at udvikle og styrke de politiske arbejdsformer.

Du får særligt ansvar for Fagsekretariatene; "Ældre og Handicap" samt "Beskæftigelse og Sundhed" og er chef for de to fagchefer. Desuden er du medlem af direktionen og koncerndelingen.

Læs mere om stillingen på [www.mercuriurval.dk](http://www.mercuriurval.dk), hvor du også kan uploade ansøgning og CV (referencenummer: DK-02247). Ansøgningsfristen udløber **16. januar 2017, kl. 10.00**.

**Mercuri Urval**

### Konsulent med lyst til medlemsrådgivning på personaleområdet

Er du vores nye kollega, der sammen med os vil rådgive menighedsrådene om deres varetagelse af den lokale ledelse af folkekirken i sognene?

Hvis du er, kommer du til at arbejde med rådgivning inden for bl.a. personalejura, menighedsrådslov og forvaltningsret, og du kommer til at deltage i overenskomstforhandlinger og undervisning på vores kurser og uddannelser. Du kommer til at samarbejde med ni engagerede kolleger med et højt fagligt niveau og med en stor grad af viden- og erfaringsdeling.

Se hele stillingsopslaget på: [www.menighedsraad.dk](http://www.menighedsraad.dk).



Landsforeningen af Menighedsråd er en landsdækkende interesseorganisation for menighedsrådene. Landsforeningen ønsker at markere sig som det samlede midtpunkt for det folkelige engagement i den danske folkekirke med vægt på debat, rådgivning og indflydelse. Foreningen har sekretariat i Sabro ved Århus og har 30 medarbejdere.





## TOPDIREKTØR TIL MEDSPIL, BALANCEGANG OG SEJTRÆK DIREKTØR TIL VELFÆRDSOMRÅDET I HOLBÆK KOMMUNE

Som den nye tredje side af trekanten i Holbæk Kommunes direktion får du virkelig lov til at folde dine topledskompetencer, og din viden om de grundlæggende mekanismer i velfærdssamfundet, ud.

Du skal først og fremmest være en stærk medspiller. Under den overskrift er organisationen nemlig konsekvent blevet indrettet efter seks kerneopgaver og de processer, der skaber mest værdi for borgere og virksomheder. Her kommer dit analytiske niveau, dit overblik og dine kommunikative kompetencer i den grad i spil.

Du skal også være god til at holde balancen. Det er et grundvilkår, at Holbæk Kommune er udfordret på økonomien. Det betyder, at du som direktør skal formå at balancere mellem fokus på stærk drift og "styr på det" og et stærkt blik på løsninger på fremtidens velfærdsudfordringer. Her skal du demonstrere din organisatoriske forståelse og din ledelsestyngde.

Endelig skal du være en sejtrækker, der er optaget af, at tiltag bliver ført til dørs. At der træffes hårde valg imellem mange potentielle muligheder til få prioriterede indsatser, der til gengæld implementeres "i bund". Du skal helt enkelt være en medvirkende årsag til, at organisationens implementeringskapacitet bliver forbedret. Her viser du, at du er til resultater mere end til snak.

Det lyder svært – og det er det også – men modsat er realismen skarp. Du kommer ikke ene kvinde/mand til at løfte de svære udfordringer. Det er et medspil, men også et holdspil, og vi kender udfordringerne, vi i fællesskab skal løfte.

Ansættelse sker på kontraktvilkår. Den samlede løn forventes at ligge i intervallet 1.140.000- 1.260.000 kr. eksklusive pension, men inklusive tillæg for kontrakt.

### ▪ Yderligere oplysninger

Kan fås hos Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller hos kommunaldirektør Rasmus Bjerregaard, tlf. 7236 2627. Læs i øvrigt mere i den uddybende job- og personprofil på [www.lundgaard-konsulenterne.dk](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk) og på [www.Holbaek.dk](http://www.Holbaek.dk).

### ▪ Ansøgning

Ansøgningen sendes via stillingsmodulet på [www.lundgaard-konsulenterne.dk](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk), så den er modtaget senest den 27. januar 2017 kl. 8.00.



## Kommunal- direktør

Du skal som ny kommunaldirektør - sammen med kommunalbestyrelsen, erhvervslivet, borgerne og administrationen - være med til at stå i spidsen for at omsætte Bornholms pionerånd og potentialer til synlige resultater.

Spændende vækstinitiativer inden for produktion, bæredygtig energi, fødevareudvikling, turisme, krydstogtturisme, maritime services og en kommunal økonomi i balance skal være med til at bane vejen for udviklingsambitionerne.

Læs mere på [www.mercuriurval.dk](http://www.mercuriurval.dk).

Finder du jobbet interessant, kan du uploade ansøgning og CV på [www.mercuriurval.dk](http://www.mercuriurval.dk) (referencenummer: DK-02387). Ansøgningsfristen udløber **30. januar 2017, kl. 10.00**.

**Mercuri Urval**



## Teamleder for administrationen

Rønne Havn A/S er inde i en rigtig god udvikling både økonomisk og forretningsmæssigt. Vil du tage ansvar for, at Rønne Havns administrative processer og sagsgange er i topform forud for betydelige investeringer i havnens udvikling? Så er denne stilling måske noget for dig.

Læs mere om stillingen på [mercuriurval.dk](http://mercuriurval.dk).

Finder du jobbet interessant, kan du uploade ansøgning og CV på [www.mercuriurval.dk](http://www.mercuriurval.dk) (referencenummer: DK-02407). Ansøgningsfristen udløber den **9. januar 2016, kl. 10.00**.

**Mercuri Urval**

# Hvad venter dig, når du venter dig?

---

Få kvalificerede og hurtige svar – bl.a. om barsel

---

Som medlem af Djøf kan du altid få råd og vejledning om de spørgsmål, der måtte melde sig. Løn, barsel, ferie, ansættelsesvilkår, stress, arbejdsmiljø, pension, og hvad du ellers måtte have af arbejdsrelaterede spørgsmål. Ring eller mail til os. Vi sidder klar ved telefonerne og tasterne.

[djoef.dk/karriere](http://djoef.dk/karriere)

Tænk længere



# CHALLENGE ACCEPTED?

## Vil du være med til at sætte kursen for Søfartsstyrelsen og vores arbejde for vækst og sikkerhed i Det Blå Danmark?

Søfartsstyrelsen søger en vicedirektør, der skal varetage direktionsansvaret for styrelsens ressourcer, produktion og drift. Ansvarsområdet er bredt og omfatter den daglige drift og produktion samt service på tværs af styrelsens fagområder. Styringen af vores resultatskabelse og ressourcer, herunder økonomi, HR og infrastruktur, vil også være dit ansvar.

Du vil få en central rolle i styrelsen, og en af dine væsentlige opgaver bliver at sikre, at Søfartsstyrelsen opretholder og udvikler høje standarder for service og drift, som kan matche visionen om at være en førende søfartsadministration i en globaliseret verden. Det kræver bl.a. fokus på effektivisering og digitalisering.

Du har en akademisk uddannelse, dokumenteret erfaring fra generel ledelse og økonomiledelse i en statslig myndighed og et karriereforløb, der kan matche jobbet som vicedirektør i en ambitiøs styrelse. Erfaring fra det maritime område og fra arbejde med erhvervs politik er en klar fordel.

Du evner at arbejde i et miljø, der er politisk præget og samtidig har stærke fagligheder, og du er god til at opbygge og drive samarbejde på tværs af afdelinger og fagligheder. Du kan tænke i de store linjer, men har også øje for detaljen, når det er nødvendigt. Du kan spotte og definere strategiske udfordringer og muligheder, både faglige og organisatoriske, og du kan udpege og stå i spidsen for de indsatser, der skal til. Du har en stor arbejdskapacitet, er både udviklings- og resultatorienteret, har handlekraft og en løsningsorienteret tilgang.

Er det en udfordring for dig, så læs hele stillingsopslaget på [www.jobisoefartsstyrelsen.dk/#job](http://www.jobisoefartsstyrelsen.dk/#job).

Søfartsstyrelsens hovedkontor flytter til Korsør forventeligt ved udgangen af 2017.

**Ansøgningsfrist er torsdag den 19. januar 2017.**





Udvikling og  
samarbejde  
Det er mit job

## Dygtig og engageret jurist med interesse for offentlig forvaltning

Regionsekretariatet

Region Midtjyllands Juridiske Kontor søger en dygtig jurist med erfaring og interesse for forvaltningsret, offentlig ret og generelt aftaleret.

Trives du med ansvar, selvstændig opgavevaretagelse og vil du gerne være en del af et stærkt fagligt miljø, så se mere om stillingen på [www.rm.dk/job](http://www.rm.dk/job) eller via juridisk chef Poul Carstensen, tlf. 7841 0160.

**Ansøgningsfrist: 15. januar 2017**

Søg et job med hjerne  
og hjerte på [midtjob.dk](http://midtjob.dk)

**midt**  
regionmidtjylland

Vi arbejder for at flest muligt  
er en del af et sundt og  
dynamisk arbejdsmarked



## Kontorchef til ledelse og udvikling af kontoret Offshore og Naturgas

Er du udviklingsorienteret og har du en løsningsorienteret tilgang til fagligt komplekse problemstillinger? Kan du organisere og drive strategisk udvikling og opfølgning på mål? Har du politisk flair og er du god til at samarbejde både med interne og eksterne samarbejdspartner? Så er du måske vores nye kontorchef i kontoret Offshore og Naturgas.

Du får ledelsesansvar for 19 fagligt dygtige og erfarne medarbejdere og sammen med dine chefkollegaer skal du være med til at udvikle og fastholde et højt niveau for arbejdsmiljøfaglig viden.

Læs mere og søg online på [www.at.dk](http://www.at.dk).

Vi skal modtage din ansøgning senest **tirsdag den 17. januar 2017**.



## FIRE AC-MEDARBEJDERE til Koncern-økonomi

Københavns Universitet (KU) er en dynamisk organisation med ca. 10.000 medarbejdere, ca. 40.000 studerende og et budget på over 8,6 mia. kr. årligt. KU's økonomiske rammevilkår er under forandring, og universitetet er derfor ved at tilpasse sine aktiviteter, organisation og processer til nye statslige krav og interne behov.

KU er i hastig udvikling og har gennem en årrække gennemgået store forandringer også på det økonomisk-administrative område. KU ønsker at fortsætte udviklingen blandt andet ved at udbygge den systemmæssige understøttelse af det økonomisk-administrative område på universitetet, udvikle og vedligeholde vores økonomistyringskoncepter, fortsætte effektiviseringen og digitaliseringen af de økonomisk-administrative processer og styrke udviklingen af mere brugerrettet rapportering og tværgående ledelsesinformation.

### Vi søger derfor fire nye kollegaer til Koncern-økonomi

- AC medarbejder til Regnskabssektionen
- Erfaren medarbejder til Digitaliseringssektionen
- Effektivitetskonsulent til Digitaliseringssektionen
- Økonomistyringskonsulent til Økonomistyringssektionen

**Ansøgningsfristen er 17. januar 2017.**

Se opslagene på [jobportal.ku.dk](http://jobportal.ku.dk)

KØBENHAVNS  
UNIVERSITET



## Projektleder til uddannelsesområdet



Vil du være med på holdet i et af Danmarks stærkeste tværfaglige miljøer inden for analyse og forskning på velfærdsområderne? Har du viden om uddannelse og er vant til at foretage evalueringer på området? Og har du solid erfaring med projektledelse? Så kan et job i KORA være noget for dig.

KORA søger en senior projektleder eller en seniorforsker med viden om uddannelsesområdet - grundskolen såvel som erhvervsuddannelserne og de gymnasiale uddannelser. Uddannelsesområdet undergår i disse år med en række reformer store ændringer. Din opgave bliver at være med til at styrke og udvikle KORAs indsats, herunder hjemtagning af nye projekter, på dette område, særligt i forhold til at styrke KORAs evalueringskompetencer på uddannelsesfeltet, herunder indgå i nogle af KORAs store reformprojekter.

Den profil, vi søger, har: en samfundsvidenskabelig kandidatgrad, stærke metodekompetencer og solid erfaring med projektledelse. Du skal have viden om uddannelsesområdet - gerne såvel grundskolen som ungdomsuddannelserne, have en stærk evalueringsteoretisk profil og praktisk erfaring med gennemførelse af evalueringer på området.

Du vil blive forankret i et af KORAs stærke faglige miljøer, der har særlig ekspertise i styring, organisering og ledelse.

**Læs mere om stillingen på KORAs hjemmeside [www.kora.dk](http://www.kora.dk).**

*KORA fusioneres med SFI til Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd i løbet af 2017. Det nye center vil blive en uafhængig forsknings- og analyseinstitution under Økonomi- og Indenrigsministeriet. Centeret bliver et endnu stærkere miljø med fokus på velfærdssamfundets udvikling, borgernes levevilkår samt indretningen af den offentlige sektor, herunder fremme af kvalitetsudvikling, bedre ressourceanvendelse og styring.*

Vi arbejder for at flest muligt er en del af et sundt og dynamisk arbejdsmarked



## Jurist til regeludvikling og juridisk sparring

Vil du være med til at understøtte et sundt og sikkert arbejdsmiljø på olie- og gasanlæggene i den danske del af Nordsøen og i forbindelse med den efterfølgende transport af gassen rundt i Danmark? Så er det dig, vi har brug for i kontoret for Offshore og Naturgas.

Dine vigtigste opgaver vil være at udvikle regelgrundlaget på naturgasområdet og at være juridisk sparringspartner på spørgsmål om sikkerhed og sundhed på olie- og gasanlæggene i Nordsøen.

Er du jurist og kan du omsætte teori til praksis, så læs mere og søg online på [www.at.dk](http://www.at.dk).

Vi skal modtage din ansøgning **senest onsdag den 18. januar 2017**.

## Bliv skarpere på dit lønniveau

Brug Djøfs værktøjer til at tjekke dit lønniveau og blive bedre klædt på til næste lønsamtale.



Lønberegner



Lønstatistik



Gode råd til lønsamtale

[djoef.dk/loen](http://djoef.dk/loen)



Tænk længere



## 2 spændende stillinger i Bornholms Regionskommune

Center for Økonomi og Personale søger

Juridisk personalekonsulent og Økonomikonsulent

Vi tilbyder et udfordrende, spændende og varieret job med store muligheder for at gøre en forskel i et uhojtideligt og levende miljø, hvor der er plads til nytænkning og gode ideer.

### Stillingen som juridisk personalekonsulent til Løn og personale

Du vil skulle beskæftige dig med juridisk vejledning, rådgivning og information om personalejuridiske spørgsmål overfor kommunens ledere.

Du har gennemslagskraft og kan lide at formidle komplicerede problemstillinger på en enkel og letforståelig måde.

Du formår fagligt at sætte dig i respekt når situationen kræver det.

### Stillingen som økonomikonsulent til Budget og indkøb

Du vil skulle beskæftige dig med økonomistyring i såvel bredden som dybden, og sammen med dine kollegaer understøtte hele koncernens arbejde med økonomi og styring.

Vi arbejder ud fra et koncernperspektiv, hvilket indebærer, at du som økonomikonsulent både skal kunne koble dig til et specifikt fagområde og til den samlede organisation.

Du har derfor blik for at træde ind i problemer og opgaver, og være løsningsfokuseret i forhold til den samlede styringsopgave.

Læs mere om stillingerne og søg via vores rekrutteringssystem på [www.brk.dk/job](http://www.brk.dk/job)

Ansøgningsfristen er den 23. januar 2017 kl.12.00.

# Karriereskift?

---

En karrieresamtale kan åbne helt nye veje

---

Mulighederne for at skifte mellem det offentlige og private er større, end de fleste tror.

Ligesom vejen til en lederstilling kan være kort – meget kortere end forventet.

Uanset om du er nyuddannet eller erfaren, kan Djøf hjælpe dig med at komme videre i din karriere. Book et møde hos en af vores konsulenter.

[djoef.dk/karriere](http://djoef.dk/karriere)

Tænk længere



## Afdelingsledere til Institut for Pædagogisk Efter- og Videreuddannelse

Lærerfaglig Efter- og Videreuddannelse (LEVU) og Nationalt Center for Erhvervspædagogik (NCE) søger afdelingsledere, der har indgående kendskab til hhv. grundskolen og erhvervsuddannelsesområdet.

Afdelingerne er placeret ved Institut for Pædagogisk Efter- og Videreuddannelse, som udvikler og gennemfører særligt tilrettelagte udviklings- og uddannelsesforløb samt konsulentopgaver for aktører- ne på de to områder.

Der søges to visionære og dagsordenssættende afdelingsledere med god forretningsforståelse og solide samarbejdsevner, som kan bidrage med viden og erfaring til det nye

ledelsesteam og til videreudviklingen af instituttet.

Se det fulde stillingsopslag samt stillings- og personprofiler på [www.phmetropol.dk/job](http://www.phmetropol.dk/job) eller på [www.muusmann.com/stillinger](http://www.muusmann.com/stillinger).

**Ansøgningsfrist: Mandag den 30. januar 2017.**



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.

PROFESSIONSHØJSKOLEN

**METROPOL**



## Høje-Taastrup Kommune

Bygaden 2, 2630 Taastrup  
Tlf.: 43 59 10 00 – [www.htk.dk](http://www.htk.dk)



## HR-udviklingskonsulent med proces- og kommunikationskompetencer

HR-Centret søger en HR-konsulent, som enten alene eller sammen med en kollega kan gennemføre udviklingsprocesser på kommunens forskellige arbejdspladser. Samtidig søger vi en konsulent, som er stærk kommunikativ – både skriftligt og mundtligt.

Opgaverne spænder fra at designe større processer som fx ledelsesevalueringer, APV- og trivselsundersøgelser, talentudviklingsforløb og arbejdet med udviklingen af kommunens sociale kapital til mindre processer på enkeltarbejdspladser i forhold til fx samarbejde og relationer,

reduktion af sygefraværet, udviklingen af ledelsesteamet og udviklingen af en medarbejdergruppe.

Som HR-konsulent vil du desuden skulle arbejde med opgaver som fx strategier og politikker på HR- og arbejdsmiljøområdet, strategisk kompetenceudvikling i organisationen, udviklingen af MUS-koncept mv.

Du har en relevant akademisk uddannelse. Du behøver ikke at have mange års erfaring, hvis blot du har en solid teoretisk viden og potentialet til at udvikle dig til en rigtig god proceskonsulent.

Vi er i alt 25 stabile og dedikerede medarbejdere, der sætter det gode arbejdsklima højt – også selvom vi har travlt.

### MERE INFORMATION

Du kan læse mere om jobbet, tidsplanen for rekrutteringsprocessen samt hvordan du søger stillingen på [www.htk.dk/stillinger](http://www.htk.dk/stillinger).

### ANSØGNINGSFRIST

Ansøgningsfristen udløber den 21. januar 2017.

Du gør en forskel for kommunens borgere. Vi gør en forskel for dig!

# Institutchef til Metropol

Institut for Socialt Arbejde søger en chef, der kan videreføre et velfungerende institut med stærke traditioner og faglig identitet.

Instituttet har cirka 100 medarbejdere og 1.600 studerende, der varetager socialrådgiveruddannelsen på tre udbudssteder (Frederiksberg, Hillerød og Bornholm).

Institutchefen har det overordnede ansvar for drift og udvikling af grunduddannelsen, skal sikre relevans og kvalitet i instituttets praksisnære forsknings- og udviklingsaktiviteter inden for socialt arbejde og skal bidrage til Metropols efter- og videreuddannelse.

Chefen skal have stærke kommunikative og samarbejdsfærdige kompetencer samt erfaring med og viden om området. Institutchefen refererer til dekanen for Det Samfundsfaglige og Pædagogiske Fakultet.

Se det fulde stillingsopslag samt stillings- og personprofil på [www.phmetropol.dk/job](http://www.phmetropol.dk/job) eller på [www.muusmann.com/stillinger](http://www.muusmann.com/stillinger).

**Ansøgningsfrist: Mandag den 30. januar 2017.**



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.

PROFESSIONSHØJSKOLEN

**METROPOL**

## Få en afgørende rolle for retssikkerheden og tilliden til skattesystemet



Mere end 250 jurister samarbejder i Skatteankestyrelsen om juridisk klagebehandling. Vi behandler landets mest komplicerede skattesager, som alle har store konsekvenser for den enkelte virksomhed og borger. Derfor vil vi være Danmarks bedste klagemyndighed. Lige nu søger vi en ambitiøs juridisk konsulent med stærke procesfaglige evner til at drive udvikling og effektivisering af vores arbejdsmetoder.

Sidste frist for ansøgning er den 15. januar 2017  
Læs mere på [www.skatteankestyrelsen.dk/job](http://www.skatteankestyrelsen.dk/job)

  
Skatteankestyrelsen



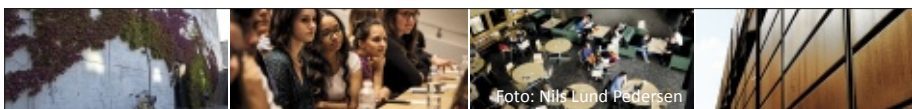


Foto: Nils Lund Pedersen



## UNIVERSITETSDIREKTØR

Syddansk Universitet søger en universitetsdirektør med førstehåndskendskab til universiteter og med stærke ledelses- og samarbejdskompetencer. Syddansk Universitet er i en god udviklingsproces, hvor der skabes markante resultater i forskning, undervisning og i samspillet med erhvervslivet. Universitetet har fem fakulteter og seks campusser med forsknings- og uddannelsesaktiviteter: Odense, som er den største, Esbjerg, Kolding, København, Slagelse og Sønderborg, som alle har stærke positioner inden for videregående uddannelser.

### Stillingen

Universitetsdirektøren er leder af Fællesområdet – universitetets centrale administration, som består af syv enheder med i alt ca. 570 årsværk.

Universitetsdirektøren skal sikre høj kvalitet i de administrative funktioner, således at fakulteter, institutter, centre, medarbejdere og studerende oplever effektive administrative processer, der understøtter universitetets kerneopgaver inden for forskning, undervisning, formidling og vidensspredning. Universitetsdirektøren skal være et synligt bindeled mellem administrationen og de mange faglige miljøer. Universitetsdirektøren er medlem

af universitetets direktion, der herudover består af rektor, prorektor og dekanerne for fakulteterne.

Universitetsdirektøren skal yde betydelige bidrag til at realisere universitetets strategiske indsatsområder gennem stærke og velfunderede interne og eksterne samarbejder. Universitetsdirektøren skal endvidere bidrage til at forstærke universitetets nationale og internationale profil som en attraktiv arbejdsplads.

Tjenestested er Campus Odense.

Ansøgningsfrist: Tirsdag den 31. januar 2017

Ansøgningen stiles til rektor Henrik Dam og søges via [www.muusmann.com/stillinger](http://www.muusmann.com/stillinger).

Universitetet opfordrer alle interesserede uanset alder, køn, religion eller etnisk tilhørsforhold at søge stillingen.

Yderligere oplysninger om stillingen kan fås ved henvendelse til rektor Henrik Dam på tlf. 65 50 10 30 eller hos adm. direktør Lars Muusmann, konsulentfirmaet MUUSMANN A/S, på tlf. 70 11 20 22/40 76 72 27.

Læs mere om stillingen i stillings- og personprofilen på [www.sdu.dk](http://www.sdu.dk) og [www.muusmann.com](http://www.muusmann.com).

## MUUSMANN

[www.muusmann.com](http://www.muusmann.com)

## Du er dit CV – men er dit CV dig?

Hvis du er i tvivl om, hvorvidt dit CV afspejler dine kvalifikationer og matcher den stilling, du søger, så søg gode råd på Djøfs hjemmeside.



CV tips og tricks



CV rådgivning



24 timers respons

[djoef.dk/jobsoegning](http://djoef.dk/jobsoegning)

Tænk længere 

## Centerchef til Nationalt Videncenter for Udsatte Børn og Unge (NUBU)

De danske professionshøjskoler skaber sammen et stærkt nationalt videncenter indenfor feltet "Udsatte Børn og Unge".

Der søges en forskningsorienteret centerchef med stærke relationelle kompetencer til at stå i spidsen for centret i den igangsatte etablerings- og udviklingsproces.

NUBU bliver sektorens samlende forskningsforum. Centret skal med ressourcer fra alle professionshøjskolerne gennemføre forskningsbaserede, praksis- og professionsrelevante projekter, der forener høj videnskabelighed med løsninger på væsentlige samfundsmæssige udfordringer.

Centerchefen er ansat ved Metropol med faglig reference til den tværinstitutionelle styregruppes formand.

Læs mere om centret på [nubu.dk](http://nubu.dk) og se det fulde stillingsopslag og stillings- og personprofil på [www.muusmann.com/stillinger](http://www.muusmann.com/stillinger).

**Ansøgningsfrist: Mandag den 30. januar 2017.**



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.

PROFESSIONSHØJSKOLEN

**METROPOL**

Hvor meget  
kan dit CV  
gøre for dig?  
Og hvor meget  
kan du gøre  
for dit CV?

---

Dit næste job starter med  
et optimalt CV

---

Hvis du er i tvivl om, hvorvidt dit CV  
afspejler dine kvalifikationer og matcher  
den stilling, du søger, så søg gode råd  
på Djøfs hjemmeside.

[djoef.dk/jobsoegning](http://djoef.dk/jobsoegning)

Tænk længere





## SKARP PERSONALECHEF MED EMPATI

### AABENRAA KOMMUNE SØGER NY PERSONALECHEF

Hvis vi skal skære det helt ind til benet, er der én ting, du skal kunne som ny personalechef i Aabenraa Kommune. Du skal være et menneske, der formår at "være der som dig selv". Det er bl.a. noget med at være i øjenhøjde med alle, have humor og at være ukompliceret af natur. Er det på plads, kommer du rigtig langt i din nye stilling. Hvis du har vinget den af, kan vi fortsætte kravspecifikationen, men uden at vi bliver lige så kategoriske i vores forventninger.

Det er en klar fordel, hvis du har et uddannelses- og erfaringsmæssigt afsæt, der giver dig ballast på det personalejuridiske felt. Det er derudover en fordel at have ledelseserfaring – men vigtigere – ledelsestalent – og OK talflair.

Kender du derudover til det at arbejde i en politisk styret organisation, herunder samarbejdet med MED og de faglige organisationer, vil det lette dig i dit arbejde. Og så er du bare helt generelt ret skarp.

Vi har – synes vi – noget godt at tilbyde i en kommune, hvor optimismen spirer. Det nye Campusbyggeri, der skal huse UC-syd og fremtidens pædagoger, sygeplejersker og socialrådgivere, er godt på vej, Akutsygehuset er under færdiggørelse, og for første gang i en årrække er der flere, der flytter til end rejser fra vores smukke landsdel.

Du bliver en del af en stab og en chefgruppe, hvor du bliver udfordret, respektfuldt og ordentligt, men med forventningen om, at du byder dig til. Og du bliver mødt af en organisation der har helt realistiske forventninger til dig, og som gerne vil være med til at spille dig god, hvis du tør være der som dig selv. Tør du det?

Stillingen besættes på overenskomst vilkår efter konkret forhandling i henhold til cheflønsaftalen på et niveau, der forventes at ligge omkring 670.000 kr. om året. Dertil kommer pension.

#### Yderligere oplysninger

kan fås hos Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller hos vicekommunaldirektør Tom Ahmt, tlf. 2899 3111. Læs mere i den uddybende job- og personprofil på [www.lundgaard-konsulenterne.dk](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk) og [www.aabenraa.dk](http://www.aabenraa.dk).

#### Ansøgning

Ansøgningen sendes via stillingsmodulet på [www.lundgaard-konsulenterne.dk](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk), så den er modtaget senest den 31. januar kl. 8.30.

# Konference: Digitalisering og jura 2017



**Kammeradvokaten**  
Advokatfirmaet Poul Schmith

Kammeradvokaten inviterer til årets konference om den digitale omstilling af sagsbehandlingen i den offentlige forvaltning. Strategien med nye ambitioner for fællesoffentlig digitalisering 2016-2020 er offentliggjort. Myndighederne står nu over for en stor opgave med at digitalisere kvalitativt rigtigt og samtidig modernisere servicen til borgere og virksomheder samt frigøre flere midler i den offentlige sektor.

På konferencen lægger vi op til spændende debat om centrale emner og udfordringer med en kombination af ekspertindlæg, konkret case og udfordrende duel. Offentlige organisationer og leverandører vil få brugbare indspark til succesfulde løsninger med konkrete værktøjer og virkemidler. Alt på det højeste faglige og praktiske niveau, hvor aktuelle temaer og problemstillinger inden for digitalisering i det offentlige konkretiseres.

#### Du kan møde:

- **Adam Lebech**, branchedirektør, DI Digital - DI's forventninger til offentlig digitalisering
- **Andreas Berggreen**, afdelingschef, Skatteministeriet – Nye digitale ejendomsvurderings- og inddrivelsessystemer – udfordringer og perspektiver
- **Jakob Lundsager**, kontorchef, Justitsministeriet – Forvaltningsloven 2.0
- **Jonas Bering Liisberg**, direktør, Folketingets Ombudsmand – Ombudsmandens krav til udviklingen af digitale sagsbehandlingssystemer
- **Niels Fenger**, professor, Københavns Universitet – Digitaliseringsparat lovgivning – forenkling eller trivialisering?
- **Hanne Marie Motzfeldt**, adjunkt, Syddansk Universitet – Transformering af lovgivning til digitale forvaltningssystemer – delegation
- **Sune Fugleholm** og **Jakob Kamby**, partnere, Kammeradvokaten – De juridiske udfordringer ved anskaffelse af digitalt sagsbehandlingssystem
- **Jørgen Steen Sørensen**, Folketingets Ombudsmand og Sune Fugleholm, Kammeradvokaten – Duel: Skal forvaltningsretten ændres grundlæggende?

**Tid:**  
20. januar 2017, kl. 8.30-16.00.

**Program og tilmelding:**  
[www.kammeradvokaten.dk/arrangementer](http://www.kammeradvokaten.dk/arrangementer)

**Sted:**  
Nationalmuseet  
Ny Vestergade 10  
1471 København K

**Ordstyrer:**



**Niels Krause Kjær**  
Journalist

**Værter fra Kammeradvokaten:**



**Sune Fugleholm**  
Partner, advokat



**Jakob Kamby**  
Partner, advokat

Specialister i Danmark