

djøfbladet

Magasinet

for medlemmer af Djøf

Nr. 12 | 5. august 2017

FØR:
DØDTRÆT
AF AT LÆSE
JURA

NU:
VILD MED
AT VÆRE
JURIST

Hele vejen gennem studiet følte **Elisabeth**, at hun havde valgt forkert, og hun ville ikke arbejde med jura. Men pludselig skete der noget.

PENDLERBOOM

UDFLYTNING
FORGYLDER DSB

SKATTELY

FORSKER INFILTREREDE
ELITENS TJENERE

FINTECH

ET NYT JOBMEKKA
FOR DJØFERE



DLA Piper Denmark er en del af det globale advokatfirma DLA Piper, der driver virksomhed i flere forskellige særskilte juridiske enheder.



EN VERDEN AF MULIGHEDER...

I foråret blev LETT en del af DLA Piper, der er blandt verdens største advokatvirksomheder og repræsenteret i mere end 40 lande. Dette har åbnet op for en verden af muligheder.

Hvis du er nysgerrig, vil vi meget gerne fortælle mere om, hvordan en juridisk karriere i DLA Piper kan se ud. Læs mere på dlapiper.com/da/denmark eller kontakt vores rekrutteringskonsulent Christian Aebischer på christian.aebischer@dlapiper.com.

Hvad kæmper vi for?

Af Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig

Så er de fleste af os tilbage fra sommerferien. Jeg håber, at I alle fik slappet af med tid til familie og venner, sol på maven, kølige drinks på terrassen. Fik snuden op af sporet.

Ud over at sommeren er skøn i al almindelighed, giver den også rum til at reflektere lidt over livet og meningen med det hele. For hverdagen har det med at tvinge vores opmærksomhed ned på de opgaver, der ligger lige for fødderne af os og råber på at blive løst. Det er selvfølgelig også meget godt at kunne sætte hak ved de konkrete opgaver.

Og så alligevel – i sommerferien sker det, at de større spørgsmål presser sig på: Bruger jeg min tid rigtigt? Er vi på vej det rette sted hen? Og hvad er det egentlig, vi kæmper for?

Det bedste set er jeg ikke i tvivl.

Det seneste år har budt på mange kampe om indretningen af den offentlige sektor. Fjernede fridage, snak om *low performers*, flytninger af statslige jobs og senest ændringerne i SKAT. Det er anledninger, hvor jeg og Djøf har valgt at kæmpe for dem, der konkret er i ilden.

Som samlet kollektiv af mennesker, der har valgt at organisere sig i Djøf, bliver vi nok aldrig helt enige om alt. Men jeg håber, at vi er enige om

overliggeren: En attraktiv offentlig sektor er til gavn for det danske samfund.

Det er under alle omstændigheder det banner, som jeg gerne vil føre ud på den slagmark, hvor meningerne om indretningen af den offentlige sektor dagligt brydes. For hvis vi kun tænker i "hvad" og "hvordan" og glemmer "hvorfor" i diskussionerne, så står der kun en afpillet fortælling tilbage om alle de ting, der ikke fungerer i dag.

Vi skal i stedet fortælle om den værdi, der bliver skabt i en offentlig sektor – uden hvilken vi ikke kunne opretholde en velfungerende privat sektor. Vi har, som samfund, et fælles ansvar for at anerkende indsatsen i den offentlige sektor.

Når jeg er rundt på klubmøder, så møder jeg medlemmer, som er pressede, desillusionerede, oplever arbejdsgivere, der "lilliige skruer lidt på tolkningerne af aftalerne" – og som generelt savner anerkendelse af deres indsats. De offentligt ansatte ved godt, at de ikke bliver lønførende i forhold til det private. Men man kommer også langt med et reelt skulderklap for indsatsen – en anerkendelse af det vigtige "hvorfor" vi har en, nogle gange på trods, velfungerende offentlig sektor.

Så her et opråb til alle jer i den offentlige sektor, i den private sektor og alle jer studerende, hvoraf nogle skal

gøre karriere i staten, regionerne eller kommunerne:

Husk nu, at det er fedt at gøre en forskel i den offentlige sektor. Og husk at rose dem, der hver dag tager en tårn i fællesskabets tjeneste. ■



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
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
Journalistpraktikant
Sebastian Stave Sjøberg
ssj@djoef.dk, 33 95 97 84
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 Jacob Nielsen
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.

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

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
13/2017	04.08	07.08
14/2017	01.09	04.09
15/2017	15.09	18.09
16/2017	29.09	02.10

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
13/2017	14.08	19.08
14/2017	11.09	16.09
15/2017	25.09	30.09
16/2017	09.10	14.10

ARBEJDSLIV

10

Var dødtæt af at læse jura – nu er hun vild med at være jurist

Hele vejen gennem jurastudiet var Elisabeth sikker på, at hun havde valgt forkert, og hun kunne ikke se sig selv arbejde som jurist. Men så skete der noget.

14

De nye pendlere

Det er svært at gøre regningen op for udflytningen af statslige arbejdspladser, men én sikker vinder kan allerede kåres: DSB. Vi hopper på toget og tager Sjælland, Fyn og Lolland-Falster rundt.

18

Regeringen har ingen plan for at evaluere udflytninger

Nye udflytninger af statslige arbejdspladser skal hvile på erfaringerne fra de første udflytninger, lyder det fra regeringen. Men hvordan det skal ske, er uklart.

22

Fuldmægtigen kommer man ikke uden om

Fuldmægtige sidder tungt på førstepladsen på djøfernes titel-top-10. Men fuldmægtige er ikke, hvad fuldmægtige har været. Og på de følgende pladser stormer nye titler frem, som vidner om en markant udvikling på djøf-arbejdsmarkedet.

26

Djøfere skal være mere digitale – men hvad vil det egentlig sige?

De digitale kompetencer blandt djøfere skal skærpes. Det er alle enige om. Men er det bare tom snak? Ressourcerne og strategien mangler i hvert fald mange steder.

30

Fintech er et klondike for djøfere

Virksomheder, der udvikler digitale løsninger til finanssektoren, har et voksende behov for medarbejdere med klassiske djøf-kompetencer.



STUDIELIV

36

Klimakrisen sender flere turister til Grønland

En måned ekstra uden is og nye fiskearter i havene skaber nye muligheder i Østgrønland. Søren Warthoe er antropolog og var under studiet på to måneders feltarbejde i byen Tasiilaq.

PORTRÆTTET

38

Infiltrerede den globale overklassens hemmelige tjenere

Verdens rigeste beskæftiger en kreativ skare af formueforvaltere, der i globaliseringens skygger bringer enorme værdier i skattely. For at få dem i tale måtte sociologen Brooke Harrington selv uddanne sig som formueforvalter.

FORSKNING OG NY VIDEN

44

Sociale robotter – maskiner eller kolleger?

En tredjedel af alle danske job vil blive overtaget af sociale robotter, lyder prognosen. De vil ændre vores opfattelse af arbejde helt grundlæggende.

DE FASTE

- 04 Djøf mener
- 06 Nyt & noter
- 20 Moderne tider
- 34 Min karriere
- 48 Bøger
- 50 Jorden Rundt
- 51 Nyt job
- 54 Dit Djøf
- 56 Efteruddannelsen

” Kollektiv forargelse er måske trygheds-givende, men også kollektiv fordummelse, og jo mere I hidser jer op over grove provokationer, jo flere af dem får I fra medierne.

Journalist Dorte Toft opfordrer brugerne på sociale medier til at tage den med ro i et blogindlæg hos POV International.



Foto: AstroStar/Shutterstock

Sporty chefer favoriserer sporty medarbejdere

Topledere, som løber maraton og er ironmænd, kan have en tendens til at bygge deres identitet som chef på idrætten og dermed også komme til især at præmiere de medarbejdere, som deler interessen.

Det fremgår af afhandlingen 'Sweat is weakness leaving the body. A study on the self-presentational practices of sporty top managers in

Sweden' af Janet Johansson fra Stockholm Business School, skriver Magasinet Arbejds miljø.

Johansson har interviewet 24 topledere og vurderer, at tidens sportstrend blandt ledere har stor indflydelse på virksomhedskulturen, hvor den kan skabe en udvælgelse, som fører nogle frem og udelukker andre. /ebn

18%

af alle 35-årige har en lang videregående uddannelse, viser 2017-tal fra Danmarks Statistik. Blandt de 65-årige er tallet kun 7 procent. I den del af befolkningen, som danner grundlag for arbejdsstyrken, er særligt andelen af højtuddannede markant stigende. /cbg

DJØFERE:

Vores helbred er fantastisk

"Vi har det sgu godt," lyder det fra Rytteriets Poul og Fritz, mens de skåler i rosévin. Og det kunne måske også være sagt af den gennemsnitlige djøfer.

På en skala fra 1 til 5 vurderer folk i faggrupper med mange djøfer nemlig deres eget helbred til at ligge mellem 3,75 til 3,78. Det er et selv vurderet helbred, der ligger i toppen blandt de i alt 74 faggrupper, som Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø har spurgt i en ny undersøgelse. Allerøverst på listen finder man læger.

De undersøgte djøf-grupper er jurister, revisorer, rådgivere, analytikere og øvrige samfundsvidenskabelige akademikere. /ssj



Regnvejrs på nyt jurabibliotek

Biblioteker skal helst være tørre og vand-tætte. Ikke desto mindre regnede det i juni ind gennem loftsvinduerne på København Universitets juridiske bibliotek, der er en del af jurafakultetets nye lokaler på Søndre Campus – tidligere kendt som KUA.

"Der var væsentlig risiko for, at personer, bøger eller computere var blevet våde, da vinduerne er placeret over siddepladser, trappe og reoler," fortæller en jurastuderende til Universitetsavisen.

Det uventede uvejr skyldtes med al sandsynlighed, at entreprenøren havde fejlprogrammeret de computerstyrede vinduer, så de åbnede, hvis der kom regn, og lukkede i, hvis solen skinnede. En fejl, der burde være rettet nu. /mam

SLOTSHOLMENS FEM STÆRKESTE

Der tales meget om, at Finansministeriet har alt for stor magt som Slotsholmens *de facto* overministerium. Statsministeriets departementschef, Christian Kettel Thomsen, er dog stadig nr. 1 blandt embedsmænd og landets femte mest magtfulde menneske ifølge Berlingskes Top-100 Magtanalyse 2017. Over ham ligger kun Lars Løkke Rasmussen, Margrethe Vestager, Kristian Jensen og Kristian Thulesen Dahl. /ebn

DE FIRE NÆSTE DEPARTEMENTSCHEFER PÅ LISTEN ER:

Martin Præstegaard, Finansministeriet, nr. 7

Michael Dithmer, Erhvervsministeriet, nr. 16

Ulrik Vestergaard, Udenrigsministeriet, nr. 33

Barbara Bertelsen, Justitsministeriet, nr. 48.

”Ledere, der ikke løser ledelsesopgaven, skal udvikles, omplaceres eller afskediges.

Den afsluttende af Ledelseskommisionens i alt 13 teser om god offentlig ledelse, offentliggjort i juni 2017.



Forskere afslører, at økonomistuderende er kolde og kyniske.

”Jeg vil sige, at jeg nogle gange har svært ved at forstå, hvad jeg selv siger. Når jeg ser, hvad jeg har sagt til tv, kan jeg høre, at jeg taler et sprog, som mine venner fra havnen ikke forstår. Heller ikke min far. Så ringer han heldigvis og skælder mig ud.

Folketingsmedlem Leif Lahn Jensen (S) i P1-programmet Slotsholmen.

Foto: Shutterstock



Betalt opgavesnyd breder sig til universiteter

Et 12-tal koster 550 kr., mens 425 kr. rækker til et 4-tal.

Det viser prislister hos firmaet FixMinOpgave, hvor gymnasieelever siden april har kunnet købe sig til færdigskrevne afleveringer. I slutningen af juni kunne Berlingske berette, at firmaet også tilbyder at løse universitetsopgaver – i første omgang inden for forskellige varianter af djøf-fag som økonomi og jura.

Over for avisen betegner Danske Universiteters formand, DTU-rektor

Anders Bjarklev, det som ”særdeles umoralsk”, mens en bred vifte af Christiansborg-politikere vil have undersøgt muligheden for et forbud.

På verdensplan er opgaveskrivning en velvoksen branche. I foråret vurderede Thomas Lancaster, der forsker i eksamenssnyd ved Staffordshire University, i en BBC-dokumentar, at såkaldte *contract cheating*-firmaer omsætter for op mod 10 mio. pund årligt. /mia

729.200

Så mange danskere var på offentlig forsørgelse i første kvartal af 2017, når SU-modtagere fraregnes, viser nye tal fra Danmarks Statistik. Tallet er faldet støt siden finanskrisen, hvor det i 2010 nåede toppunktet 846.000. /ssj

Hvad skal du gøre, hvis din chef er kronisk ubeslutsom? Harvard Business Review har seks bud på, hvordan du kan tackle udfordringen.

ANALYSÉR BAGGRUNDEN

Er det fx din chefs manglende erfaring eller virksomhedskulturen, den er gal med?

OPBYG TILLID

Inviter chefen til at bruge dig som kompetent sparringspartner.

TAG STYRING

Fx ved at bede om at få lov til at prøve nogle ting af.

TAL ÅBENT MED CHEFEN

Konfronter problemet konstruktivt uden at være aggressiv.

SØG ALLIEREDE

Bed andre i organisationen om råd, men uden at brokke dig.

BESKYT DIG SELV

Skærm dig af over for chefens opførsel ved at pleje dit netværk i organisationen. /cbg

Vil du sætte turbo på erhvervsfremme?

Løft din faglige viden og få inspiration på højt niveau med et kursus i lokal og regional erhvervsudvikling på SDU. Du får den nyeste forskningsbaserede viden, der er koblet direkte til praksis.

Årligt bruger Danmark godt 38 mia. kr. til erhvervsfremme og støtte (Erhvervs- og Vækstministeriet, 2016).

Men kommer der egentlig nok ud af den investering?

Debatten er udgangspunktet for kurset "Lokal og regional erhvervsudvikling", som udbydes på SDU fra efteråret 2017.

Kurset er målrettet dig, som arbejder med lokal eller regional erhvervsudvikling. Undervisningen vil bringe dig i frontlinjen, hvor du skaber mærkbare resultater for dansk erhvervsliv og dit lokalområde. Samtidig får du mulighed for at udbygge dit faglige og personlige netværk indenfor erhvervsfremmesystemet.

Bag programmet står tre eksperter i erhvervsfremme fra SDU. Du vil blive undervist af disse tre forskere og øvrige eksperter fra ind- og udland.

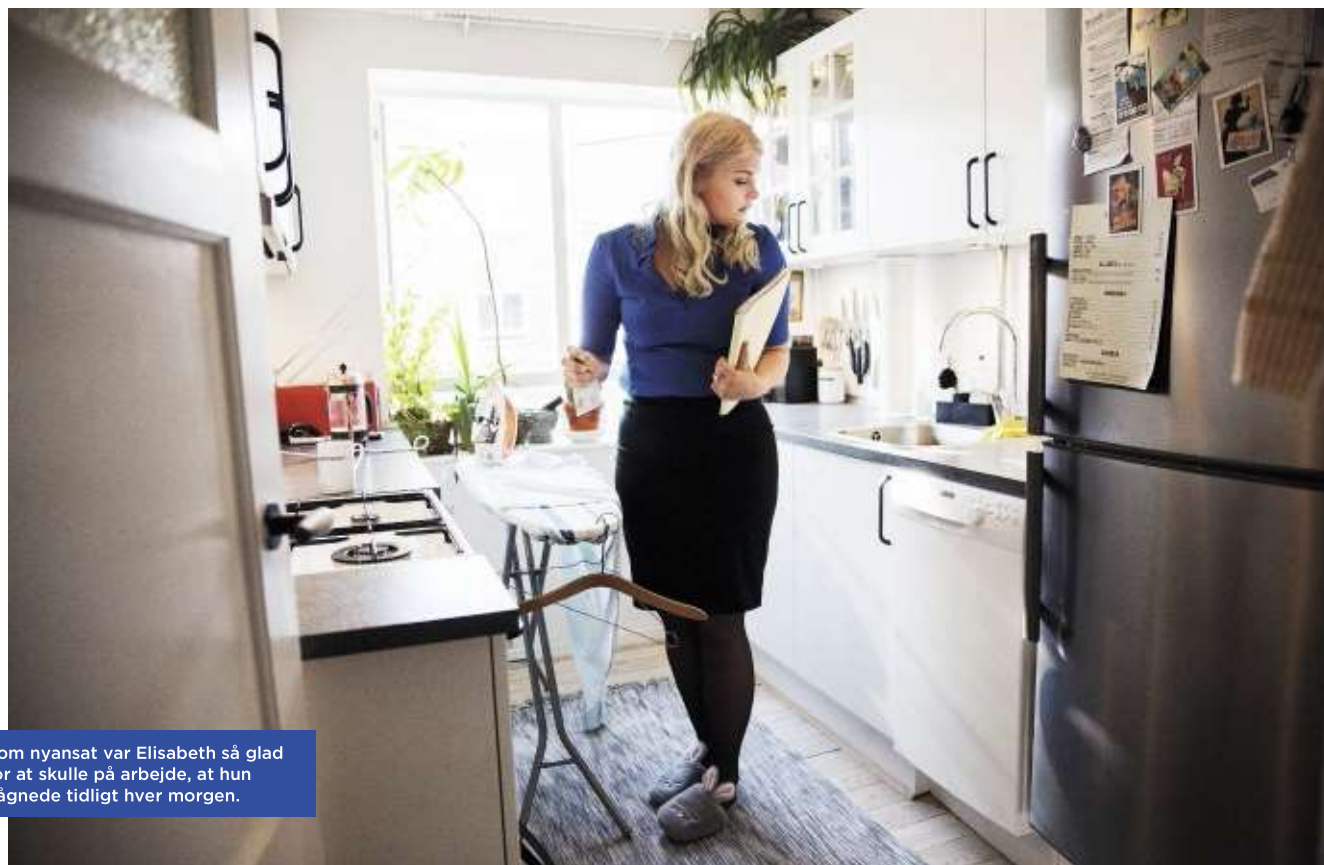
 sdu.dk/kurser

Forskningsbaseret efteruddannelse ved
Syddansk Universitet

"Jeg er begejstret over at skulle skrive en lovændring. Det havde jeg aldrig troet"

Hele vejen gennem jurastudiet var **Elisabeth Bjerregaard Christensen** sikker på, at hun havde valgt forkert, og hun kunne ikke se sig selv arbejde som jurist. Nu er hun enormt glad for et job, der er fyldt med jura.

Af *Mikkel Arre* / Foto *Jacob Nielsen*



Som nyansat var Elisabeth så glad for at skulle på arbejde, at hun vågnede tidligt hver morgen.

Da Elisabeth Bjerregaard Christensen i marts begyndte som fuldmægtig, kunne hendes kolleger ikke forstå, hvorfor hun hver morgen mødte allerede ved 7-tiden.

Hun havde endnu ikke fundet en lejlighed i København, så hun forklarede kollegerne, at hun var nødt til at stå tidligt op, fordi hun boede hos nogle venner, der havde små børn.

"Men det passede ikke. Det var, fordi jeg glædede mig til at komme på arbejde. Jeg kunne ikke sove længere," forklarer hun.

Hvis du havde fortalt det til 2011-udgaven af dig selv, hvad ville hun så have sagt?

"Hun havde nok ment, at jeg var fuld af løgn."

Stribevis af lavpunkter

Spoler vi fem et halvt år baglæns til efteråret 2011 og zoomer ind på forreste række i et auditorium på Aarhus Universitet, finder vi Elisabeth som 19-årig.

Forelæsningen for de nybagte jurastuderende handler om familie- og arveret, men Elisabeth hører intet. Hun sidder og sover – til de øvrige studerendes store morskab.

Som politisk aktiv havde hun haft travlt det efterår, fordi der var folketingsvalg. Men det var ikke kun derfor, hun dejsede om på første parket. Familie- og arveret var "det kedeligste, nogen nogensinde havde udsat mig for," som hun formulerer det.

Det første semester på studiet var en perlerække af lavpunkter. Hun var alene i Aarhus uden familie og venner, forstod ikke forelæsningerne og havde intet begreb om, hvad jura egentlig var. Hun begyndte derfor hurtigt at tænke, at hun nok havde valgt forkert.

Det var også ret tilfældigt, at det overhovedet blev det studie, hun søgte ind på. Hun ville have været



I april 2016 var Elisabeth med i en Djøfbladet-artikel om, at hver tredje studerende nogle gange er i tvivl om sit studievalg.

sprogofficer, men fik afslag, fordi hun som dugfrisk student var for ung. Og så bestemte hun sig altså i allersidste øjeblik for jura.

Hvad havde du gjort dig af forestillinger om, hvad der skulle foregå på studiet?

"Ingenting. Jeg havde aldrig hørt om familie- og arveret før den første forelæsning. Jeg havde aldrig kigget i Grundloven. Jeg mødte bare op. Det lyder så åndssvagt, når jeg siger det nu, men det var sådan, det var."



"Der er meget højere til loftet på jobbet, end jeg havde regnet med"

Elisabeth på kontoret i Forsvarsministeriet, hvor hun har været siden marts.



En uventet mail

At være helt rundt på gulvet i de første måneder på studiet er hun næppe alene om at have oplevet som ny universitetsstuderende. Problemet for Elisabeth var bare, at det ikke rigtig gik over. Tværtimod blev hun ved med at være træt af jura – men hun vidste ikke, hvad hun skulle læse i stedet, og så endte det med, at hun blev hængende.

Det fortalte hun om i Djøfbladet i april 2016. Dengang var hun dog anonym.

På det tidspunkt manglede hun et lille år af studiet. Mens en del af hendes medstuderende havde planlagt deres kandidatstudier nøje for at få de drømmestillinger, de kunne skimte forude, havde Elisabeth kun én idé om, hvad hun skulle efter studiet: At komme langt væk fra jura.

I foråret 2017 sendte hun imidlertid Djøfbladet en mail:

”Mod al forventning er jeg blevet ansat i et ministerium i et juridisk sekretariat. Og jeg elsker simpelthen at være her.”

”Det, jeg laver, er ikke kedeligt”

At det endte sådan, skyldes ikke, at der skete et mirakel i løbet af Elisabeths sidste år på jura.

”Jeg vidste, at jeg ikke kunne bruge en dårlig juridisk eksamen til noget. Jeg

kunne derimod bruge en god eksamen til at blive *noget andet*. Så det måtte jeg arbejde på – og så måtte jeg tage krisen, når jeg havde afleveret specialet.”

I efteråret 2016 tog hun til USA for at føre kampagne for Hillary Clinton, så da hun var klar til at begynde på specialet, havde hun kun halvdelen måned tilbage af specialeperioden. Det lykkedes alligevel at aflevere til tiden, og specialet gav et 12-tal.

Men heller ikke dét fik brikkerne til at falde på plads i hendes hoved. Hun læste jobopslag efter jobopslag, og intet virkede interessant, så hun tog en måned uden dagpenge for at købe sig selv tid.

Da hun endelig kom i gang med jobsøgningen, fik hun et tip fra en ven om en stilling. Det var i en juridisk afdeling, så det ville ikke være noget for hende, tænkte hun. Men så læste hun opslaget.

”Forsvaret har altid interesseret mig, og de retsområder, der blev nævnt i opslaget, lød interessante. Samtidig søgte de én, der havde en eller anden form for politisk erfaring.”

Pludselig gav det hele mening for Elisabeth, der undervejs i ansættelsesprocessen ”havde helt ondt i maven over, hvor gerne jeg ville det.”

Selv om hun på studiet havde specialiseret sig i børne- og sundhedsret, ansatte Forsvarsministeriet hende. Så nu sidder hun lige dér, hvor hun ikke ville ende: I en juridisk afdeling, hvor hun laver juridiske notater og er med til at skrive lovgivning.

”Det er kerneopgaver for en jurist, så på studiet tænkte jeg, at det skulle jeg godt nok ikke. Men nu, hvor jeg er gået i gang, er det virkelig interessant.”

Hvordan adskiller det sig fra det, du forestillede dig om, hvad jurister laver?

”Det, jeg laver, er ikke *kedeligt*,” siger hun grinende.

”Arbejdet er meget mere nuanceret, end jeg troede. Det har en politisk kant, samtidig med at det er jura – det er en rigtig god kombination for mig. Jeg er meget begejstret over at skulle skrive en lovændring, og det havde jeg aldrig troet.”

Når hun fortæller om sit arbejde, vender hun igen og igen tilbage til sine gode kolleger i ministeriet. Fællesskabet på arbejdspladsen var slet ikke en del af den fortælling om arbejdslivet, som de jurastuderende opbyggede sammen, forklarer hun.

”Stemningen på studiet var, at når man bliver færdig, skal man arbejde hele tiden, og ens chef er en

kæmpeidiot, som bare ikke vil give én fri, selv om man har Roskildesyge, og man ser aldrig sin familie og sine venner, og alle kæmper om de samme jobs. Nu er jeg på en arbejdsplads, hvor der selvfølgelig er *run* på, men der er tid til, at hvis der er noget, jeg ikke forstår, så sætter min chef eller mine kolleger sig ved siden af mig og forklarer det, indtil jeg har forstået det. Der er meget højere til loftet, end jeg havde regnet med, og der er en kæmpestor forståelse for, at jeg er ny.”

Studie og job er *ikke* det samme

Når det var så svært for Elisabeth at forestille sig en fremtid som jurist, hang det ifølge hende sammen med, at studiet kun præsenterede ganske få jobmuligheder. Hun havde selv studiejob hos Domstolene, men derudover mødte hun kun et lille udsnit af de potentielle arbejdsgivere.

”Det kunne have været fint, hvis der var en tættere tilknytning til erhvervslivet på studiet. Når der var det, var det nærmest kun kæmpestore advokatvirksomheder, hvor der jo ikke er ret mange af os, der bliver ansat. Jeg havde aldrig snakket med en embedsmænd, før jeg selv blev det, og jeg havde ingen idé om, hvad der foregik. Det har man helt klart selv et ansvar for, men det var måske et sted, hvor studiet godt kunne hjælpe lidt på vej.”

Da du kontaktede os i foråret, skrev du, at du gerne ville have hørt en historie som din egen, mens du læste. Hvorfor?

”Jeg ville gerne have hørt, at studiet ikke er det samme som det arbejde, man kommer ud til. Der er ikke nødvendigvis en større sammenhæng. Når folk har sagt til mig, at det er noget helt andet at arbejde, har jeg altid tænkt: ’Ja-ja, men du hadede ikke dit studie – du har altid tænkt, at det var fedt, så det er klart, at du er glad for det’. Men jeg er gået fra ikke-glad til at være meget glad.”

Møder du stadig klokken 7 om morgenen?

”Nu er det først 7.30. Det er stadig noget før de andre, men nu har de vist vænnet sig til det.” ■



”HVILKET RÅD VIL DU GIVE TIL ANDRE, DER ER I TVIVL OM DERES STUDIE?”

”Hvis man kun har læst et år og ikke bryder sig om det, skal man holde op. Så må man tage et år i Netto og finde ud af, hvad man vil – men det nytter ikke at blive ved. Jeg følte, at hvis jeg stoppede, ville det være at give op. Men det er det ikke. Det handler om, at man erkender, at det ikke er det her, man gerne vil – også selv om man måske ikke ved, hvad man vil i stedet. Det, synes jeg, er et tegn på styrke og selverkendelse.

Hvis man som mig er kommet til kandidaten, må man bare køre igennem. Det er trods alt et gratis universitetsstudium, man får stillet til rådighed, og det er en god ting – og så skal man nok finde sin niche, når man kommer ud. Der er så mange nicher, at det bare handler om at finde den, hvor man passer ind.”



DE NYE PENDLERE

Det er svært at gøre regningen op for udflytningen af statslige arbejdspladser, men én sikker vinder kan allerede kåres: DSB. Vi hopper på toget og tager Sjælland, Fyn og Lolland-Falster rundt.

Af Eva Bøgelund / Foto Claus Bech



Fire dage om ugen tager Ida Bruun fra Valby kl. 7.05 og er tilbage godt 10 timer senere.

Ida Bruun, 30-årig jurist, har tre minutter på cykel til Valby Station.

Klokken 7.05 er der afgang til hendes job i Spillemyndigheden i Odense, og heldigvis plejer der at være ledige sæder så tidligt, så det er frem med pc'en, sætte arbejdstelefonen op som hotspot og i gang med arbejdet.

Eftersom lyntoget ikke standser i Valby, er det med IC-toget en time og 30 minutter hver vej plus et kvarters gåtur fra banegården til højhuset på havnekajen, hvor Spillemyndigheden bor. Hun står som regel igen ved sin cykel i Valby klokken 17.25.

Ida Bruun er en af de djøfere, som udflytningen har gjort til lang-distancependlere. Dem ser vi flere og flere af, i takt med at de planlagte 'nær-københavnske' udflytninger til Næstved, Ringsted, Vordingborg, Sorø, Korsør, Holbæk, Nykøbing F. og Odense realiseres. Alene Socialstyrelsens delvise flytning til Odense har ifølge ledelsen betydet, at op mod 60 medarbejdere er blevet pendlere fra København til Odense – nemlig stort set samtlige af dem, som ikke har sagt op pga. udflytningen.

På de arbejdspladser, som ikke er flyttet endnu, er man i fuld gang med at

geare sig til at holde på medarbejderne ved at lave pendleraftaler og indkøbe IT-udstyr, så transporttiden kan bruges til arbejde, uden at teknikken driller.

Umuligt uden hjemmearbejde

"Jeg valgte at blive, fordi jeg er glad for mit arbejde, og fordi vi som ansatte fik en aftale om, at vi må arbejde hjemme to dage om ugen og kan regne transporttid med som arbejdstid i det omfang, vi arbejder i toget," fortæller Ida Bruun.

"Uden dét gik det ikke. Men hvis man har små børn – hvad jeg ikke har – kan det ikke hænge sammen alligevel.

Så er man nødt til at finde noget andet.”

Selvom hun godt må arbejde hjemme to dage om ugen, har hun selv valgt at tage den lange tur til Odense fire gange om ugen.

”Det gør jeg, fordi jeg gerne vil være til stede og sammen med mine kolleger så meget som muligt.”

Af de 28 Djøf-medlemmer, som arbejder i Spillemyndigheden, er der kun syv tilbage, som var ansat, før udflytningen blev udmeldt.

”Det er klart, at det har været og også stadig er en kæmpe udfordring for såvel ’gamle’ som ’nye’. Det tager flere år at få en myndighed som vores op at køre 100 procent, når der har været så stor en udskiftning af medarbejdere,” siger hun.

De bliver boende i København

Syv-otte minutters gang den anden vej fra Odense Banegård bor Det Frie Forskningsråds sekretariat, som i november sidste år blev flyttet over Storebælt med sine 39 arbejdspladser.

Der er i dag 15-16 pendlere fra hovedstadsområdet. De kan tælle arbejde i toget med, og der er indkøbt udstyr, så man kan holde videokonferencer med hinanden fra toget og med den resterende del af ministeriet i København. Desuden er der gode muligheder for hjemmearbejdsdage.

”Mange har valgt at søge nye muligheder efter udmeldingen om udflytningen, så vi forsøger at skabe nogle vilkår, der gør det muligt at arbejde i Odense, selvom man bor i København,” forklarer lederen af sekretariatet, kontorchef Jesper Risom, som selv er nyrekrutteret fra et job som stabschef ved Region Syddanmark, Odense Universitetshospital.

’Pendleraftalen’ gælder det første år, så skal den evalueres.

”Vi skal bl.a. se på, hvad pendlingen betyder for sammenhængen mellem arbejds- og privatliv. Men vi skal også evaluere, hvad aftalen betyder for det samarbejds- og opgavemæssige fællesskab i kontoret.”

Eksperternes nye vestsjællandske hovedstad

Holbæk, en lille times togtur fra København H, får i løbet af næste år 136 nye statslige arbejdspladser fordelt på tre steder – alle i dag med stærke faglige miljøer: Danmarks Akkrediteringsinstitution, Danmarks Evalueringsinstitut og det lille Danida Fellowship Centre.

”Jeg tror, at en del af dem, som ikke har små børn, vil blive og pendle – i hvert fald i en periode,” siger AC-tillidsrepræsentant David Metz, der er en af de 35 AC’ere, som skal flytte med Danmarks Akkrediteringsinstitution til Holbæk.

Ledelsen har da også hurtigt landet en aftale om en hjemmearbejdsordning i en overgangsperiode, så man kun skal møde ind på kontoret tre dage om ugen, og pendlertimerne kan tælle med som arbejdstid, hvis man arbejder under transporten, forklarer han.

”Det har man jo gjort for at skabe en blid overgang i håb om at holde på folk. Mit slag på tasken er, at vi måske vil miste halvdelen, fordi de ikke kan eller vil pendle til Holbæk.”

DSB er den sikre vinder på udflytningen, konstaterer David Metz.

”Vi kommer til at betale mellem 800 og 1.000 kr. i øget transport – endda efter tilskud fra skatten i form af transportfradrag.”

Byggegrund klos op ad skinnerne

Når 300-350 ansatte i Udlændingestyrelsen flytter til Næstved i 2019 – flere år forsinket i forhold til regeringens plan, fordi man er endt med at skulle nybygge et domicil – bliver det til en arbejdsplads klos op ad Næstved Station.

”Byggegrunden ligger lige op og ned ad skinnerne. Du kan ikke komme tættere på. Det er jo i erkendelse af, at ikke bare ansøgere og partsrepræsentanter skal med toget derned – det skal medarbejderne også,” siger Lars Müller Larsen, Djøf-tillidsrepræsentant i Udlændingestyrelsen.

Han tror ikke på, at djøferne flytter til Næstved.

”De, der kan, vil pendle. De, der ikke kan få det til at hænge sammen med familielivet, vil søge væk. Generalisterne i styrelsen er allerede begyndt at søge væk. De har jo et rigtig godt arbejdsmarked.”

Han håber på nogle fornuftige overgangsordninger, så styrelsen kan holde på i hvert fald nogle af de erfarne så længe, at de kan være med til at oplære alle de nye, der skal ansættes i stedet for dem, der søger væk.

”Vi har heldigvis en god dialog med ledelsen. Det har vi haft hele vejen om den her situation. Ledelsen gør, hvad den kan.”

Har fået nej til hjemmearbejde

Tæt på Vordingborg Station ligger Udbetaling Danmark. I 2019 skal huset også rumme 140 sagsbehandlere, hovedparten jurister, fra Arbejdsmarkedets Erhvervssikring. Det hed tidligere Arbejdsskade styrelsen og er nu virksomhedsoverdraget til ATP, og medarbejderne fordeles på ATP’s

regionale centre i Hillerød, Vordingborg og Haderslev.

ATP tilbyder ingen pendlerordning. Tværtimod har ATP opsagt den gamle ordning med ret til to ugentlige hjemmearbejdsdage med IT-udstyr til at sagsbehandle hjemmefra, som man ellers har haft i mange år i Arbejdsskadestyrelsen, fortæller Djøf-tillidsrepræsentant Jacob Pless-Schmidt.

”Man vil heller ikke kunne arbejde i toget. Ledelsen mener ikke, man kan behandle personsager i et tog, hvor andre kan kigge med, selvom jeg nu nok mener, man kan finde tekniske løsninger på det problem.”

Han forventer, at hovedparten af de erfarne jurister vil prøve at finde et andet job, når datoen for flytningen til Vordingborg nærmer sig, fordi de ikke kan pendle så langt hver dag.

”Vi har mange jurister med små børn hos os, og de har oven i købet været vant til muligheden for hjemmearbejdsdage. Jeg håber, at alle dem, som nu er nødt til at finde et nyt job, når det, inden de bliver opsagt.”

Arbejdsskadeområdet har længe været plaget af store problemer med

sagspukler og for lange sagsbehandlingstider.

Jacob Pless-Schmidt understreger, at problemerne opstod flere år før beskeden om udflytning.

”Men udflytningerne gør det bestemt ikke nemmere. Heller ikke, selvom der i de seneste to år er blevet rekrutteret en række midlertidigt ansatte til at hjælpe med at få behandlet sagerne, som nu får tilbudt et fast job, hvis de vil rykke med til Vordingborg.”

HR-partner: Vi skal evaluere

Længere mod syd er en afdeling af Slots- og Kulturstyrelsen flyttet til Nykøbing Falster med 62 stillinger. 38 af de ansatte fulgte med, og de pendler. De fleste fra hovedstadsområdet, nogle enkelte andre steder fra.

De allerede ansatte, som er fulgt med som pendlere, kan tage to hjemmearbejdsdage om ugen. De skal helst ligge mandag og fredag af hensyn

til det faglige og sociale miljø. Det skal møder i København og tilsynsbesøg ude i landet også helst, så man er samlet så mange som muligt de tre af ugens dage.

Man kan tælle arbejdstid i toget med i det omfang, man arbejder – dog højst en time hver vej, selvom det tager lidt

over halvanden time hver vej med den hurtigste forbindelse.

Til gengæld er ordningen ikke tidsbegrænset.

”Men der vil løbende blive vurderet på opgaveløsningen, i forhold til om

de faglige mål nås,” forklarer HR-partner Lise Søgaard Sørensen fra Kulturministeriets Koncern HR.

Ud over den løbende vurdering vil der blive gennemført en mere grundig evaluering af arbejdsvilkårene, når ordningen har fungeret i et stykke tid.

”Her vil indgå spørgsmål som produktivitet, videndeling, trivsel og udvikling,” siger hun. ■

“Mit slag på tasken er, at vi måske vil miste halvdelen af medarbejderne”

David Metz, AC-tillidsrepræsentant, Danmarks Akkrediteringsinstitution



Ida Bruun kan regne arbejdet i toget med i sin arbejdstid.



Vi belastes hver især forskelligt

Arbejdsgiverne tilbyder udflytningernes langdistancependlere *one size fits all*-ordninger. Men ens ordninger rækker netop ikke, fordi vi belastes forskelligt, lyder det fra arbejdsmediciner.

Af Eva Bøgelund

Får du for lidt søvn, fordi du er begyndt at pendle? Oplever du stress over ikke at have nok tid til børn, venner og familie? Er du gået op i vægt, fordi din tid til motion ryger?

Prøv at visualisere dit liv som en vægtskål. Placer belastningerne i den ene skål og de støttende ting i den nye arbejdssituation i den anden. Vej så, hvilken der er tungest. Måske kan du få din arbejdsgiver med på at gøre belastningsskålen lettere.

Sådan lyder det fra ph.d. og speciallæge i arbejdsmedicin Thora Brendstrup til de nye djøf-langdistancependlere.

”Denne lille visualisering får dig til at overveje, hvilke vilkår du pendler under, og i hvilken grad de belaster dig. Det er vigtigt for dig at vide, for vores helbred afgøres i høj grad af, hvordan vi selv vurderer vores liv.”

Der mangler forskning

Ifølge professor på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø Anne Helene Garde findes der ingen ny dansk eller international forskning i de helbredsmæssige konsekvenser af langdistancependling.

Det er ærgerligt, mener Thora Brendstrup.

”Det er et yderst relevant emne, sådan som vores arbejds- og ansættelsesforhold ændrer sig i disse år,” siger hun.

Arbejdsmedicineren Palle Ørbæk lavede tilbage i 2000 en sammenligning mellem de svenske bygningsarbejdere på Øresundsbroen, som hver dag kørte en lang tur hjem fra byggeriet, og dem, som blev og boede i *camps*. Thora Brendstrup deltog samtidig i en stor undersøgelse af samme problemstilling blandt brobyggerne på den danske side af sundet og blandt metrobyggerne i København.

Til deres store overraskelse rapporterede pendlerne om et dårligere helbred end dem, som blev og boede tæt sammen i en skurby med allehånde gener fra støj til stegende sommervarme.

”Skurbyen troede vi på forhånd var det mest belastende. Men det var pendlerne, der havde det værst. Det var en større belastning at komme sent hjem til familien og skulle meget tidligt op og af sted igen.”

Pendlere skal have fleksible vilkår

Det er forskelligt fra person til person, hvad der opleves som belastende, understreger Thora Brendstrup.

Er det ved togpendling larm og uro, hvor en fast plads i en stillekøpe ville gøre underværker?

Er det at stå meget tidligt op? Nogle har intet problem med at stå på perronen før 7 hver morgen. Andre oplever det som et stort indgreb i deres liv. Her vil en større fleksibilitet i mødetiderne aflaste.

”Det er utroligt vigtigt, at arbejdsgiverne – fx i situationen med udflytning af statslige arbejdspladser – kan tilbyde forskellige vilkår til de ansatte, afhængigt af hvordan de selv helst vil tilrettelægge deres liv. Folk skal have mulighed for at tilkendegive, hvad der hver især er godt for dem.”

Det rækker ikke med samme ordning for alle, fastslår hun.

”Det siger jeg ikke for at forære nogen noget, men fordi jeg som arbejdsmediciner ved, at folks helbred følger deres egen opfattelse af, om de har det godt eller skidt. Og hvad der afgør det, er individuelt.” ■

“Det er utroligt vigtigt, at arbejdsgiverne kan tilbyde forskellige vilkår til de ansatte”

Thora Brendstrup, ph.d. og speciallæge i arbejdsmedicin

Regeringen har ingen plan for at evaluere udflytninger

Nye udflytninger af statslige arbejdspladser skal hvile på erfaringerne fra de første udflytninger, lyder det fra regeringen. Men ifølge Finansministeriet har regeringen endnu ingen plan for at evaluere flytningerne.

Af Eva Bøgelund / Foto Henning Bagger/Scanpix

Når regeringen i 2018 fremlægger en ny runde udflytninger af statslige arbejdspladser, skal planen bygge på erfaringerne med de allerede besluttede udflytninger. Det står i regeringsgrundlaget.

Men hvordan vil man samle erfaringerne op? Beskæftigelsesminister Troels Lund Poulsen (V) – som forventes at blive en af nøglepersonerne i lanceringen af en bølge II – oplyste i marts i Djøfbladet disse tre pinde:

- Hvordan er det gået med at rekruttere nye medarbejdere?

- Hvordan er det gået med økonomien?

- Hvordan har medarbejderne – både dem, som er flyttet med, og alle de nye, som er blevet ansat – oplevet processen?

Det er dog uklart, hvordan regeringen vil besvare de spørgsmål. I skrivende stund ligger der ifølge Finansministeriets oplysninger til Djøfbladet hverken en plan for den konkrete udformning eller en tidsplan.

”Regeringen løber en stor risiko, når den igen vil flytte statslige arbejdspladser uden at interessere sig nok for de tab og omkostninger, der er,” siger Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig.

Meget tyder på, at det bliver meget

DJØF LAVER SELV UNDERSØGELSE

Djøf sætter i disse uger en ny undersøgelse af den første bølge af udflytninger sammen med Ingeniørforeningen (IDA) og Dansk Magisterforening (DM).

Det bliver en analyse, som en ekstern partner gennemfører for Djøf. Den skal gennem et antal casestudier belyse, hvad der er gået godt, og hvad der er gået mindre godt. Det er vigtigt for os i vores rådgivning af medlemmer og tillidsrepræsentanter at kunne pege på problemer og opmærksomhedspunkter baseret på fakta,” forklarer forhandlingschef i Djøf Mads Carstensen.

Det gælder også på et mere overordnet niveau.

”Vi vil bruge den indsigt og viden, undersøgelsen giver os, til at nuancere debatten, så de erfaringer, vores medlemmer allerede har gjort sig, bliver nyttiggjort,” siger han.

dyrere end antaget, har alvorlige konsekvenser for sagsbehandlingen og giver dårligt arbejdsmiljø for medarbejderne, siger hun og fastslår, at vi skal have den fuldstændige historie.

”For hvis bivirkningerne overskygger virkningerne, men forbliver skjulte for beslutningstagerne, så forstummer begejstringen, når hele regningen om nogle år gøres op.”

Kaos, videnstab og flygtende chefer

Hvad vi ved, når det gælder de omtrent 1.500 djøfere, hvis job flytter ud i regeringens nuværende flytteplan, er, at otte ud af ti ikke flytter med og derfor må finde et nyt job. De, der flytter med jobbet, er dem, for hvem det er muligt at pendle – hvoraf mange før eller siden også finder nyt job.

Fra en spørgeundersøgelse i december 2016 blandt djøferne på samtlige udflytningsberørte arbejdspladser ved vi også, at 82 pct. oplevede, at arbejdspladsen var ramt af videnstab, at 56 pct. oplevede, at kvaliteten i opgaveløsningen var faldet, og at 50 pct. oplevede, at sagsbehandlingstiderne var steget.

Et udpluk af de usædvanligt mange kommentarer i fritestfeltet viser, hvor heftig kritikken var:

”Videnstabet har været enormt, hvilket primært viser sig for os fuld-



I oktober sidste år gjorde Troels Lund Poulsen og skatteminister Karsten Lauritzen status over udflytningen på et pressemøde i Hjørring.

mægtige i form af voldsomt øgede sagsbehandlingstider.”

”Udflytningen har forårsaget utrolig meget kaos med kolleger og ledere, der stopper, nye, der starter, ny ledelse.”

”Særligt frafald af kontorchefer og souschefer har fået utrolig stor indvirkning på sagsbehandlingstiden.”

På Slotsholmen er der embedsmænd, som forudser, at videnstabet på djøf-området i en flyttebølge II kan blive værre. I den første bølge har man nemlig plukket de lavthængende frugter i form af en række, større sagsbehandlende styrelser bestykket med generalister. Det kan man ikke gøre to gange, men risikerer at måtte gribe til styrelser, som er bemandede med mange special- og chefkonsulenter med årelang erfaring på specialområder, som er umulige umiddelbart at erstatte. ■

FLYTTEPLANEN 2015

- V-regeringen præsenterede 1. oktober 2015 en plan for udflytning af knap 3.900 statslige arbejdspladser fordelt på hele eller dele af 43 institutioner.
- En status fra Finansministeriet april 2017 viste, at der på det tidspunkt var udflyttet 2.162 arbejdspladser, og at 21 institutioner havde afsluttet flytningen.
- Størstedelen af de resterende flytninger afsluttes i 2017, men der er også adskillige forsinkelser. Bl.a. er Udlændingestyrelsens store flytning til Næstved udskudt til 2019.

NYE UDFLYTNINGER PÅ VEJ

- I løbet af 2018 vil regeringen ”fremlægge forslag til yderligere udflytning af statslige arbejdspladser – baseret på erfaringerne med de allerede besluttede udflytninger,” fremgår det af regeringsgrundlaget.

LÆS NÆSTE GANG

I det kommende nummer bringer vi fuldmægtig Jeppe Juul Petersens personlige beretning om udflytningen af hans arbejdsplads fra København til Sønderjylland.

AF **CARSTEN JUUL**

er advokat
og journalist

Nøgen til jobsamtale

0-70 unge mænd skal der nok have været på session den dag. Efter lægeundersøgelsen skulle vi intelligenstagtes og svare på spørgsmål som: Hånd passer til handske, som bil passer til: a) værksted, b) landevej, c) garage, d) kan jeg ikke huske, det er også lige meget. Testen blev sværere og sværere; man hørte en rødkindede fyr hviske, at han ville svare forkert med vilje og blive kasseret.

Jeg så det i et erindringsglimt, da min datter kom fra jobsamtale og fortalte, at hun både skulle gennem IQ-test og personlighedstest, og til sidst fik hun også en case. Først går folk i skole, så i gymnasiet og på universitetet. De bliver testet uophørligt, det holder aldrig op, livet er blevet en lang eksamen.

Det er klart, der er så meget angst i samfundet, for arbejdsgiverne kører glad med på det, skaffer sig adgang til jobsøgernes inderste mentale rum: Personlighedens grundstruktur og intelligenskvotienten – et tal, der burde være mere hemmeligt end det, man tjener, hvem man stemmer på, alle éns syndige tanker.

Er det kun mig,
der undrer mig?
Privatlivets grænse-
bom står pivåben!

Arbejdsgiveren har
i dag mulighed for
at fiksere ansøgeren
på baggrund af
en kvotient og
nogle introverte,
halvempatiske
tilbøjeligheder,
der giver udslag på

spørgekemaet. Det er da mindst
lige så grænseoverskridende som at
smide alt tøjet, *let it all hang out*, for

findes der noget mere nøgent og kuldkært end
en IQ-test.

ikke stoler på egen dømmekraft og vi have ryggen fri, hvis nogen kommer og kritiserer det. Og fordi psykologer med forretningstalent udnytter denne ængstelighed og møver sig ind med Myers-Briggs og Belbin, DISC, NEO-PI-R og andre raffinerede redskaber fra Nordkorea. En dag får man kaffe med sandhedsserum til samtalen; det vil selvfølgelig være helt frivilligt, men kan man sige nej, hvis man vil have stillingen?

Måske var det også på sessionen, vi fik spørgsmålet med sneglen. Jeg husker det, fordi jeg syntes, det sagde noget om livet; det siger helt sikkert noget om at søge job. Og lød sådan her:

En snegl ligger nede på bunden af en 20 meter høj brønd. Hver dag kravler den tre meter op, men om natten glider den to meter tilbage. Hvor mange dage vil det tage sneglen at komme op af brønden og ud i lyset? (Det med lyset er min tilføjelse, så jeg ligesom kan slutte optimistisk). ■

“Vi bliver testet uophørligt, det holder aldrig op, livet er blevet en lang eksamen”



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 2017.

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 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



lån & spar

din personlige bank

Fuldmægtigen kommer man ikke uden om



Fuldmægtige sidder tungt på førstepladsen på djøfernes titel-top-10. Men fuldmægtige er ikke, hvad fuldmægtige har været. Og på de følgende pladser stormer nye titler frem, som vidner om en markant udvikling på djøf-arbejdsmarkedet.



Top 10

Her er de hyppigste djøf-titler:

TITEL	ANTAL MEDLEMMER	TITEL	ANTAL MEDLEMMER
1 FULDMÆGTIG	5.749	6 DIREKTØR	940
2 SPECIALKONSULENT	2.486	7 KONTORCHEF	870
3 KONSULENT	2.139	8 PROJEKTLEDER	849
4 ADVOKAT	2.007	9 ADJUNKT	708
5 CHEFKONSULENT	1.980	10 LEKTOR	620

Kilde: Djøf 2017. I tallene indgår ikke studerende, ledige og pensionerede.

Af Eva Bøgelund og Christian Bækgaard / Illustration Bob Katzenelson



Tiderne skifter, men fuldmægtigen består. Denne klassiske titel, som i djøf-verdenen helt overvejende hører hjemme i det offentlige, ligger stadig på førstepladsen som den, flest Djøf-medlemmer har. Næsten hvert 10. erhvervsaktive Djøf-medlem

bærer i dag titlen fuldmægtig, også når vi fraregner professionsfaglige titler som fx dommerfuldmægtig og advokatfuldmægtig.

I den offentlige sektor er en djøf-fuldmægtig en generalist, som er ansat i et administrativt job på Djøf/AC-overenskomst. Som fuldmægtig har man et varierende stillingsindhold og fagligt ansvar, og man prøver forskellige arbejdsopgaver, før man eventuelt specialiserer sig eller stiler mod et chefjob.

Oversprungne fuldmægtige

Helt op til begyndelsen af 70'erne blev man dog slet ikke ansat som fuldmægtig, men som såkaldt sekretær, og man avancerede først efter et vist åremål til fuldmægtig. Sekretærtitlen blev afskaffet bl.a. efter pres fra de kvindelige

djøfere, som gjorde deres indtog i ministerierne, og som ønskede en titel, der ikke forvekslede dem med de HK-uddannede sekretærer i skrivestuer og chefers forkontorer.

Dengang underskrev en fuldmægtig breve og skrivelser med PMV EB – På Ministerens Vegne, Efter Bemyndigelse. Livet kørte efter en fast skabelon med en 'kongerække' kendt af alle via den enkeltes anciennitet og dermed tur til forfremmelse.

Marius Ibsen, tidl. kommunaldirektør i Gladsaxe, blev i 1974 som nyuddannet cand.scient.pol. ansat i Indenrigsministeriet. Han beskriver det sådan i Jørgen Grønnegaard Christensen og Torben Bech Jørgensens bog 'Embedsmandens verden af i går':

"Når en chefstilling blev ledig, udnævntes den ældste kvalificerede. Hvis en embedsmand ikke blev udnævnt efter tur, hed det, at han eller hun var blevet 'sprunget', hvilket tydeligvis krævede en særlig begrundelse. (...) Systemet førte næppe til, at de bedste blev chefer. Men det forhindrede gensidigt nid og nag og medvirkede til den følelse af broderskab mellem de akademiske medarbejdere, som var en del af kulturen."

Lille hjul i stor maskine

I dag er der langt færre chefstillinger pr. fuldmægtig, end da Marius Ibsen var ung.

Faktisk er der fem-seks gange så mange chefer blandt unge privatansatte djøfere, som der er i statsadministrationen. Første karriereskridt er da typisk heller ikke, at man bliver chef, men special- eller chefkonsulent. 40 pct. af de administrativt ansatte djøfere i staten er special- eller chefkonsulenter, i kommunerne gælder det 29 pct. og i regionerne 36 pct.

Den offentlige sektor er stor og med vidt forskellige kerneopgaver og kultur, og der er specialist-, generalist-, konsulent- og lederkarrierer på alle hylder.

Som fuldmægtig er man et lille hjul i en meget stor samfundsmaskine. Paletten af kompetencer, der efterspørges, spænder fra stærk faglighed og evnen til at navigere i komplicerede, hurtigkørende processer over tålmodighed og politisk tæft til idérigdom og evnen til at se det muliges kunst – og selvfølgelig relationskompetencer, som det lød på et Djøf-debatarrangement om at gøre karriere som ung djøfer i det offentlige.

Lina Matz, karriererådgiver i Djøf, siger, man skal finde det rigtige match til sin personlighed. Find din 'driver', som hun siger.

"Er det indflydelse, påvirkning og mennesker, og har du power nok, skal du gå efter af blive chef. Hvis din 'driver' er at være klog, skal du gå efter at blive ekspert. Er det nysgerrighed, skal du opsøge 'hullerne' i din organisation – der, hvor 'plejer' ikke er nok – og byde ind."

Krav om at kunne det hele

Da Marius Ibsen var ung, skrev han notater i hånden i kancellisprog på gule konceptark med bred venstremargin udmålt med lineal, så der var god plads til kontorchefens fyldepensrettelser.

I dag er det lige meget med linealen, men kontorchefen skal nok være der med delete-tasten. For kravene til sproglig formidling hos fuldmægtigen er voldsomt forandrede. Der går ikke mange dage i en nyansat fuldmægtigs liv, før hun/han bliver sat til en skriveopgave, og teksten skal være fagligt tung og sprogligt let plus selvfølgelig kort, som de erfarne embedsmænd, der underviser på Djøf-kurset 'Den nye embedsmand', formulerer det.



DE TO TOPSCORERE

► Fuldmægtig

Selv om denne titel praktisk talt kun optræder blandt offentligt ansatte djøfere, har den gennem årene ligget stabilt som en suveræn nr. 1 på Djøfs titel-top-10. Ikke desto mindre har dens faglige profil ændret sig markant. Fra oprindeligt at have været altovervejende sagsbehandlende har fuldmægtigrollen fået et langt mere politisk-strategisk indhold.

En djøf-fuldmægtig er en generalist, som er ansat i et administrativt job på Djøf/AC-overenskomst. Både arbejdsopgaver og fagligt ansvar kan variere. Typisk prøver en fuldmægtig kræfter med forskellige arbejdsopgaver, før man eventuelt specialiserer sig eller stiler mod et chefjob.

► Specialkonsulent

Siden 2007 er denne stillingsbetegnelse vokset fra en sjetteplads til i dag at være den næsthyppigste djøf-titel.

I stat, kommuner og regioner er specialkonsulenten typisk første skridt i karrieren efter fuldmægtig. Stillingen kan spænde fra en egentlig specialistfunktion – hvor der kræves en særlig viden – til en personlig udnævnelse, hvor formålet kan være at fastholde, rekruttere eller honorere en medarbejder for at have særligt vigtige kompetencer.

Privatansatte specialkonsulenter på djøf-området arbejder typisk i virksomheder med tilknytning til det offentlige system, fx ngo'er. Titlen er oftest udtryk for en forfremmelse eller anerkendelse af specialistviden på klassiske felter som jura og økonomi og ses kun sjældent i opslåede stillinger.

“Kravet om at kunne det hele er konstant stigende i hele den offentlige sektor”

Nicolai Schubart, souschef, Albertslund Kommune

Tempoet er også noget anderledes end i Marius Ibsens ungdom.

”Tempoet og kravet om at kunne det hele er konstant stigende i hele den offentlige sektor,” siger Nicolai Schubart, der er chef for Budget og Regnskab i Albertslund Kommune, men som før var 10 år i ministerierne.

”Det var lettere at begå sig i Socialministeriet som nyuddannet, da jeg selv begyndte dér i år 2000. Kravene, opgaveporteføljen og tempoet vokser, samtidig med at administrationen bliver beskåret. Vi er i dag færre til at lave mere. Det samme gælder i den kommunale verden.”

I kommunerne er antallet af ledere samtidig blevet beskåret gennem de sidste 10-15 år, påpeger han.

”Det stiller store krav til selvstændighed og selvledelse selv hos unge djøfere med meget lidt eller slet ingen erfaring.”

Tempo, tempo, tempo

Nicolai Højlund, 29, fuldmægtig i Miljø- og Fødevarerministeriets departement, genkender det hele.

”Det med hurtigt at levere skriftlige produkter, der formidler fagligt komplekst stof i kort form, er bare et krav. Det skal du kunne.”

Og tempoet er enormt højt.

”Det er steget i løbet af de knap tre år, jeg har været ansat. Som alle andre ministerier skal vi levere en årlig grønthøsterbesparelse på finansloven, så vi bliver hele tiden færre til at løfte

opgaverne. Men ministrenes krav til både kvantitet og kvalitet stiger hele tiden, og det skal vi levere på.”

Det betyder, at folk lægger flere og flere timer på jobbet.

”Når der sker noget på éns område, forventes det, at du tager telefonen kl. 8 om morgenen og svarer på den sidste e-mail kl. 22 om aftenen.”

Men det er også fagligt interessant. Fuldmægtigstillingen er én, man kan vokse i.

”I hvert fald hos os, hvor der er en relativt uformel struktur. Jeg oplever ikke, at der går meget op i, om man er fuldmægtig eller konsulent. Hvis en medarbejder er dygtig og selvstændigt kan drive sagerne, følger der ret hurtigt endnu mere ansvar med.” ■

DE TRE HØJDESPRINGERE – 2007-2017

Disse tre titler er gået mest frem de seneste 10 år:



1

► Projektleder

Højdespringeren over dem alle på Djøfs Titel-Top 10 er projektlederen, som er rykket 12 pladser op fra en 20.- til en ottendeplads.

Antallet af offentligt ansatte djøf-projektledere er vokset i både stat, kommuner og regioner, typisk i forbindelse med tværgående opgaveløsning, innovation og udviklingsprojekter. Titlen er mest udbredt i kommunerne.

Antallet af privatansatte projektledere er steget kraftigt i takt med den generelle vækst i antallet af projekter hos virksomhederne. Djøf-projektlederne er typisk uddannet inden for de mere generelle samfunds-faglige discipliner og har begrænset anciennitet på arbejdsmarkedet. Titlen ses hyppigst ved nyansættelser.

2

► Direktør

Den næststørste højdespringer er direktøren, der er rykket fra en 13.- til en sytendeplads.

I den offentlige sektor er der en tendens til, at direktørtitlen afløser andre titler som fx 'styrelseschef' eller 'forvaltningschef', og titlen direktør bruges også i større omfang længere nede i hierarkiet end før.

På det private arbejdsmarked kommer der stadig flere direktører med djøf-baggrund. Tidligere kunne en elev hos fx DSB tage hele vejen til direktørposten, men i dag er det i mindre grad virksomhedsspecifikke og i højere grad djøf-kompetencer, der efterspørges i topledelsen.

3

► Chefkonsulent

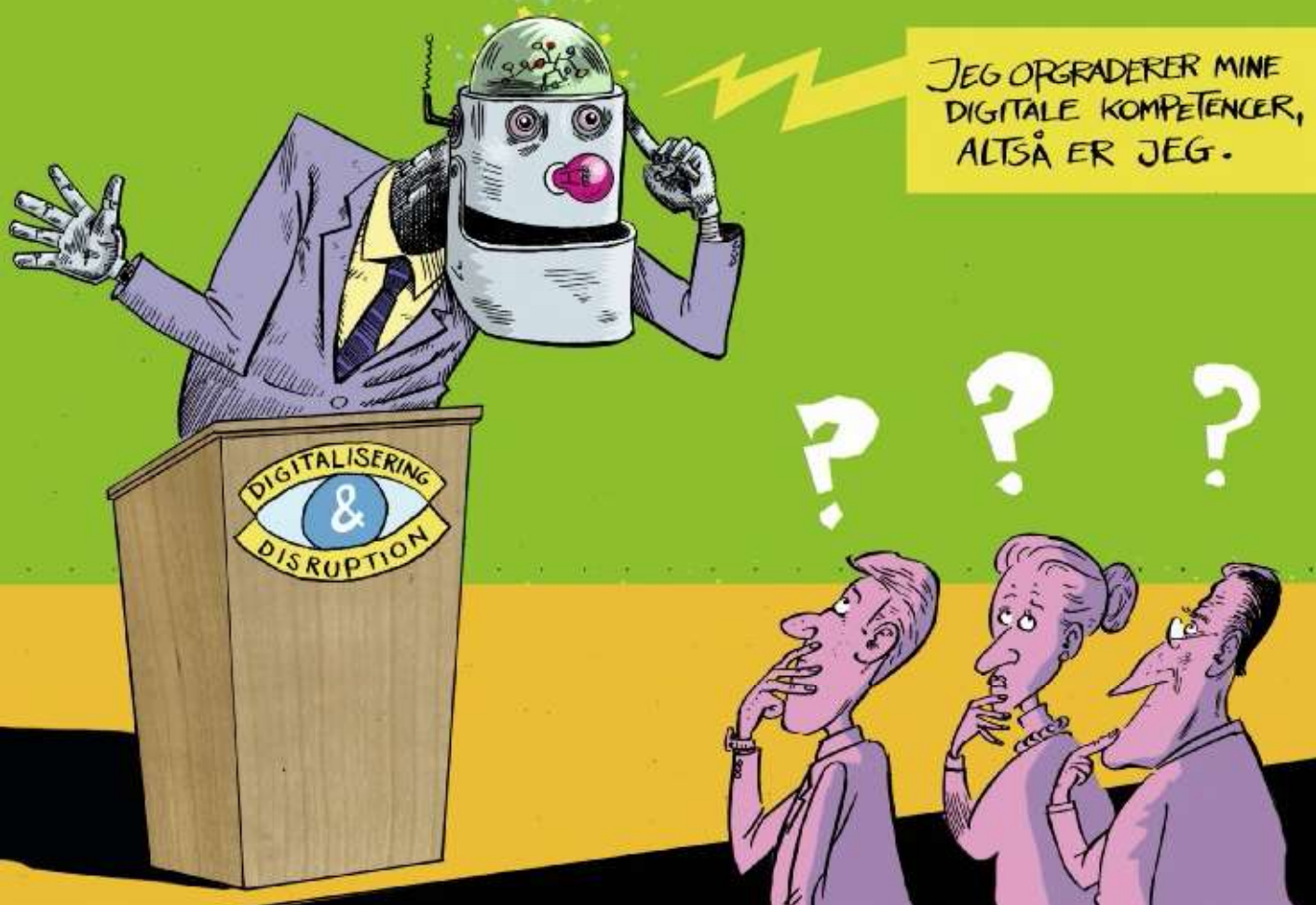
Nr. 3 på højdespringer-listen er chefkonsulenten, der er rykket seks pladser i vejret til en femteplads.

I stat, kommuner og regioner er chefkonsulent typisk næste skridt efter fuldmægtig og specialkonsulent. Har man fx en koordinerende funktion eller refererer til en overordnet uden for eget kontor, fx en afdelingschef, taler det typisk for en chefkonsulentstilling.

Privatansatte chefkonsulenter arbejder hyppigt i klassiske interesseorganisationer samt a-kasser, men titlen optræder også i stort antal inden for konsulent- og rådgivningsbranchen. De er som oftest specialister på klassiske djøf-felter som jura og økonomi.

Djøfere skal være mere digitale – men hvad vil det egentlig sige?

De digitale kompetencer blandt djøfere skal skærpes. Det er ledere og medarbejdere helt enige om. Men er det bare tom snak? Ressourcerne og strategien mangler i hvert fald mange steder, viser ny undersøgelse.



Af **Tine Santesson** / Illustration **Claus Bigum**

Mange har nok hørt om IBM's supercomputer Watson, der i 2011 vandt Jeopardy over verdens bedste menneskelige deltager.

Nogle kender måske også til den digitale advokat Ross, der også bygger på teknologien bag Watson. Ross er i gang med at blive oplært hos flere danske advokatvirksomheder, så den fremover på få øjeblikke vil kunne finde afgørelser, der er truffet i andre, lignende sager – en opgave, som flere fuldmægtige og advokater ellers kan bruge dage eller uger på.

Digitaliseringen har stor indflydelse og får, så langt øjet rækker, indflydelse på vores arbejdsopgaver, lyder det alle steder fra – og det ved djøf'erne godt. De ved også godt, hvad de skal gøre ved det – de vil kompetenceudvikle sig ud af det.

Ifølge en ny Djøf-undersøgelse blandt offentlige og private ledere og medarbejdere er stort set alle enige om, at den digitale udvikling vil øge behovet for kompetenceudvikling af de ansatte.

Men spørger man, hvad der rent faktisk bliver gjort på området, svarer kun knap halvdelen af lederne, at arbejdspladsen har afsat ressourcer til kompetenceudvikling. Og mindre end en tredjedel har en plan eller strategi for at udvikle medarbejdernes digitale kompetencer.

Hvad er digitalisering egentlig?

En væsentlig forklaring kan være, at digitalisering for mange stadig er et meget flyvsk begreb. For selv om digitalisering og disruption er på dagsordenen for næsten enhver ledelseskonference og med i hver anden sætning, der kommer ud af en politikers mund, kan det være svært for ledelsen i den enkelte virksomhed at finde ud af, hvor det nøjagtig er, man skal sætte ind.

"Vi kan godt sige, at vi har brug for digitale kompetencer, men når du så spørger folk om, hvad det så er, så har de ofte svært ved at blive konkrete," siger Pernille Kræmmergaard, direktør i Digitaliseringsinstituttet og professor på Aalborg Universitet, Center for IT-ledelse.

Hun bakkes op af Hanne Shapiro, innovationschef ved Teknologisk Institut.

"Når vi ser på, hvor mange virksomheder der reelt er i gang med at tænke digitalisering som transformation og et redskab til nye forretningsmodeller og services, så undrer det mig faktisk ikke, at de færreste virksomheder har en digital strategi. For mange er kun nået til at stille sig selv spørgsmålet 'hvad er det egentlig, vi kan med det her – hvad er det for en værdiskabelse, det kan give'? Og er man ikke blevet klar på det, er det rigtig svært at tænke kompetenceudvikling."

Ledere skal forstå IT

Men lederne må og skal på banen, og kompetenceudviklingen starter hos dem, mener Pernille Kræmmergaard, der også leder et Djøf-kursus i digital ledelse.

"Min nyeste forskning viser, at lederen skal vide noget om, hvordan digitaliseringen influerer på strategien og ens forretningsmodel. Som leder kan du ikke længere være uvidende om IT og overlade beslutningerne om IT til IT-afdelingen alene."

Det betyder dog ikke, at lederen selv behøver at være en dygtig bruger eller selv skal kunne udvikle, siger Pernille Kræmmergaard.

"Men du skal kunne forstå, hvad teknologien skaber af muligheder. Og du skal have et teknologisk udsyn inden for dit fagområde og forstå, hvilke krav du bør stille til organisationens digitale løsninger og services. Sidst, men ikke mindst skal du forstå, hvilket nyt



"Jeg kan godt lide, at verden aldrig står stille"

Justine Holm Hvidtsted er 32 år og arbejder som Business Consultant i DONG Energy. Hun er cand.merc. i International Business fra CBS.

Hvordan har du det selv med den digitale udvikling?

"Jeg er jo vokset op i en tid, hvor tingene konstant flytter sig, så jeg tror, at mange i min generation opfatter det som en naturlig udvikling. Jeg synes, det er fantastisk, at tingene udvikler sig, og jeg kan godt lide den tankegang, at verden aldrig står stille."

Hvad gør du selv for at skærpe dine kompetencer inden for digitalisering?

"Jeg arbejder med forretningsudvikling, så det er en uundgåelig del af mit job. Jeg har kontinuerligt fokus på at drive tingene smartere, og ofte kan digitalisering være måden at optimere processer, økonomi og brugeroplevelse. Derfor forsøger jeg hele tiden at have fingeren på pulsen."

Hvordan holder du fingeren på pulsen?

"Der er mange måder at holde sig orienteret på. Jeg følger med både gennem netværk, medier og konferencer, og så holder jeg møder med leverandører. Og fordi DONG Energy har den størrelse, det har, er der interne kurser og videndeling fra det nyeste inden for Excel til, hvordan du laver brugerundersøgelser."

Hvad med eksterne kurser?

"Lige nu kigger jeg faktisk på et kursus i Big Data. Jeg sidder meget med KPI'er og ledelsesrapportering, så det vil være oplagt at finde ud af, hvordan vi får endnu mere ud af vores data."



"Jeg har valgt at være nysgerrig"

Jens Breum er 61 år og videnudviklingschef i Djøf. Han er uddannet cand.tech. soc. og ph.d.

Du arbejder selv med at udvikle ledelseskurser om digitalisering – hvad er din største udfordring?

"Jeg synes, det er meget svært at gøre det konkret. Vi bliver nemt forført af robotter og bitcoins, men det er en udfordring at sige, hvad den enkelte leder skal kunne. I forvejen er kompetencebegrebet et fluffy begreb, og når man så sætter digital foran, bliver det endnu sværere at have med at gøre."

Hvad gør du for selv at udvikle dine digitale kompetencer?

"Jeg har planer om at komme i praktik i en IT-udviklingsvirksomhed. For at gøre digitalisering til noget mere konkret vil jeg gerne ud og mærke og høre, hvad de siger og tænker. Jeg vil lytte til, hvad de snakker om, når de drikker kaffe, hvilke ord de bruger, og hvorfor de gør, som de gør. Samtidig går jeg i gang med en uddannelse i ledelse og digitale processer i 2018. Det er min måde at kompetenceudvikle mig på – men der er mange andre måder at gøre det på."

Gør du det, fordi du har lyst, eller fordi du føler, du skal?

"Både og. Fordi jeg udvikler kurser om digitalisering til ledere, stiller det nogle store krav til mig selv om at følge med. Jeg kunne selvfølgelig også vælge at være en træt gammel mand, men jeg har altså valgt, at jeg vil prøve at være med i den her udvikling. Så jeg vælger at være nysgerrig og åben og samtidig erkende, at der er nogle kompetencer, hvor jeg ikke er så skarp – og det må jeg så prøve at gøre noget ved."

mindset digitaliseringen kræver af både medarbejdere og ledere. Og det betyder, at vi ikke kommer uden om kompetenceudvikling, for vi har ikke tid til *learning by doing*."

Men det er svært at svare nøjagtigt på, hvilken kompetenceudvikling der skal til, siger Pernille Kræmmergaard.

"Det afhænger af, hvilket organisatorisk niveau du er leder på. Men uanset om du sidder i virksomhedens øverste ledelse, eller du er projektleder, er det altafgørende, at du forstår den digitale udvikling og tager ansvar for, at din organisation – både services og medarbejdere – bliver udviklet i den rigtige retning."

Vent ikke på chefen

Hanne Shapiro mener ikke, at medarbejderne skal vente på, at ledelsen får lagt en strategi for, hvordan medarbejderne skal udvikle deres kompe-

tencer, så de kan følge med den digitale udvikling.

"Selvfølgelig synes jeg, at arbejdsgiverne også har et ansvar. Men det går ikke at vente på, at arbejdsgiverne kommer og siger, 'du har behov for det og det kursus,' for så kan du komme til at vente længe. Og det er som regel også de medarbejdere, der taler allerhøjest, og ikke dem, der har mest brug for noget kompetenceudvikling, som får det. Så det er vigtigt, at du tager vare på dine egne kompetencer og dermed din egen beskæftigelsesduelighed," siger Hanne Shapiro.

For sidder du bare og venter på chefens udspil, kan du også risikere, at den melding, du ender med at få, er, at din stilling er blevet overflødig.

"Hvis jeg kigger på de kunstige intelligenser, kræver det ikke forfærdeligt meget fantasi at forestille sig, hvordan de helt eller delvist kan automatisere



RESULTATER FRA UNDERSØGELSEN

96% af lederne forventer i nogen eller høj grad, at den digitale udvikling vil øge behovet for kompetenceudvikling.

94% af medarbejderne har i nogen eller høj grad et ønske om at udvikle deres kompetencer i takt med den digitale udvikling.

46% af både medarbejdere og ledere vurderer, at deres arbejdsplads slet ikke eller i mindre grad gør tilstrækkeligt for at sikre, at de ansatte følger den digitale udvikling.

Kilde: Djøf-undersøgelsen 'Digitalisering og fremtidens arbejdsmarked', 2017

det arbejde, som fx unge fuldmægtige sidder med. Og så er det jo op til virksomheden, om de vil bruge de ressourcer, som bliver frigivet, til nogle andre opgaver eller til at reducere antallet af ansatte. Hvis man som medarbejder har en forståelse for de dynamikker, kan man være på forkant og have mindre risiko for at blive kørt over,” siger Hanne Shapiro.

Kurser er ikke den eneste vej

Hanne Shapiro pointerer, at akademikere har nogle helt andre forudsætninger for selv at udvikle deres kompetencer end folk med korte uddannelser. Hun peger bl.a. på de mange gratis onlinekurser, også kaldet MOOCs – fx fra coursera.org, der udbyder kurser fra store anerkendte universiteter som Stanford.

Men der er mange veje at gå. Hvilken type kompetenceudvikling den enkelte skal vælge, må afhænge af, hvad man kan tænke sig at beskæftige sig med, når man ser et par år frem, siger hun.

”Men sådan noget som at visualisere data vil være vigtigt for mange af djøferne, for data er ledelsesinformation. Og så skal man huske på, at der er mange måder at kompetenceudvikle sig på – et kursus er ikke det eneste saliggørende. Det kan også være, at man deltager i et udviklingsprojekt, som ligger på kanten af det, man egentlig kan, men som er noget af det, man gerne vil ind i. Det har jeg selv lært meget mere af end af at komme på et kursus,” siger Hanne Shapiro. ■

OM UNDERSØGELSEN

En web-undersøgelse fra maj 2017 sendt ud til 15.000 Djøf-medlemmer – både offentligt og privat ansatte og både chefer og ikke-chefer. Svarprocenten var 27.



”Det er en stor gevinst i det daglige”

Michael Kallestrup er 45 år og HR- og personaleansvarlig på Sygehusapoteket i Region Nordjylland. Han har en MBA og er cand.mag. i arbejds- og organisationspsykologi.

Har du selv taget en eller anden form for digital efteruddannelse?

”Ikke direkte. Men jeg har taget en MBA i forandringsledelse – netop for at kunne håndtere alle de forandringer, der er afledt af digitaliseringen. Vi havde også et fag på MBA-studiet om IT-ledelse og IT-implementering.”

Hvordan oplever du, at digitalisering fylder på din arbejdsplads?

”Det fylder rigtig meget, og der bliver brug rigtig meget tid og resurser på det. Og i de ni år, jeg har været her, er udviklingen kun accelereret.”

Hvordan påvirker det dig og dine kollegaer?

”Der kan godt komme en metaltræthed hos nogle, men jeg synes, at den største udfordring er, at der ingen lønmidler er. Jeg har fx mistet en medarbejder med flair for digitalisering til Novo, fordi vedkommende blev tilbudt 20.000 mere om måneden for det samme arbejde.”

Hvad tænker du selv om den digitale udvikling – er den uundgåelig, spændende eller måske angstprovokerende?”

”Jeg synes bare, det er en stor gevinst i det daglige arbejde. Der er meget, der er blevet nemmere – alene det, at alle vores personalesager ligger elektronisk, og at vores rekruttering kører elektronisk, har lettet os rigtig meget.”



”Det handler om at være med på beatet”

Sofie Lauth Pedersen, 27 år. Cand.jur. og advokat-fuldmægtig hos Delacour.

Tror du, at du får brug for at få skærpet dine digitale kompetencer?

”Ja, helt bestemt. Advokatbranchen er helt sikkert under luppen i forhold til udvikling af digitale kompetencer. Nu hvor bl.a. robotter bliver et mere og mere kendt begreb, handler det jo om, at være ”med på beatet” og finde ud af, hvordan vi bedst kombinerer nye kræfter med egne, så vi hele tiden kan rådgive på bedste vis.”

Har du allerede taget efteruddannelse eller anden form for digital kompetenceudvikling?

”Nej, ikke endnu, men det er kun et spørgsmål om tid. Jeg kan fx forestille mig, at tinglysningssystemet, som vi bruger dagligt, bliver mere og mere digitaliseret og automatiseret med tiden.

Ser du nogle af dine arbejdsopgaver forsvinde pga. digitalisering?

”Jeg forestiller mig, at nogle af mine opgaver vil forsvinde, og at andre vil blive mindre tidskrævende. Jeg regner samtidig med, at digitaliseringen er med til at give flere gode redskaber til at løse sagerne hurtigt og effektivt for klienten. Noget vil måske forsvinde helt fra sagsbehandlingsdelen, mens der vil opstå behov for nye parametre i rådgivningsdelen.”

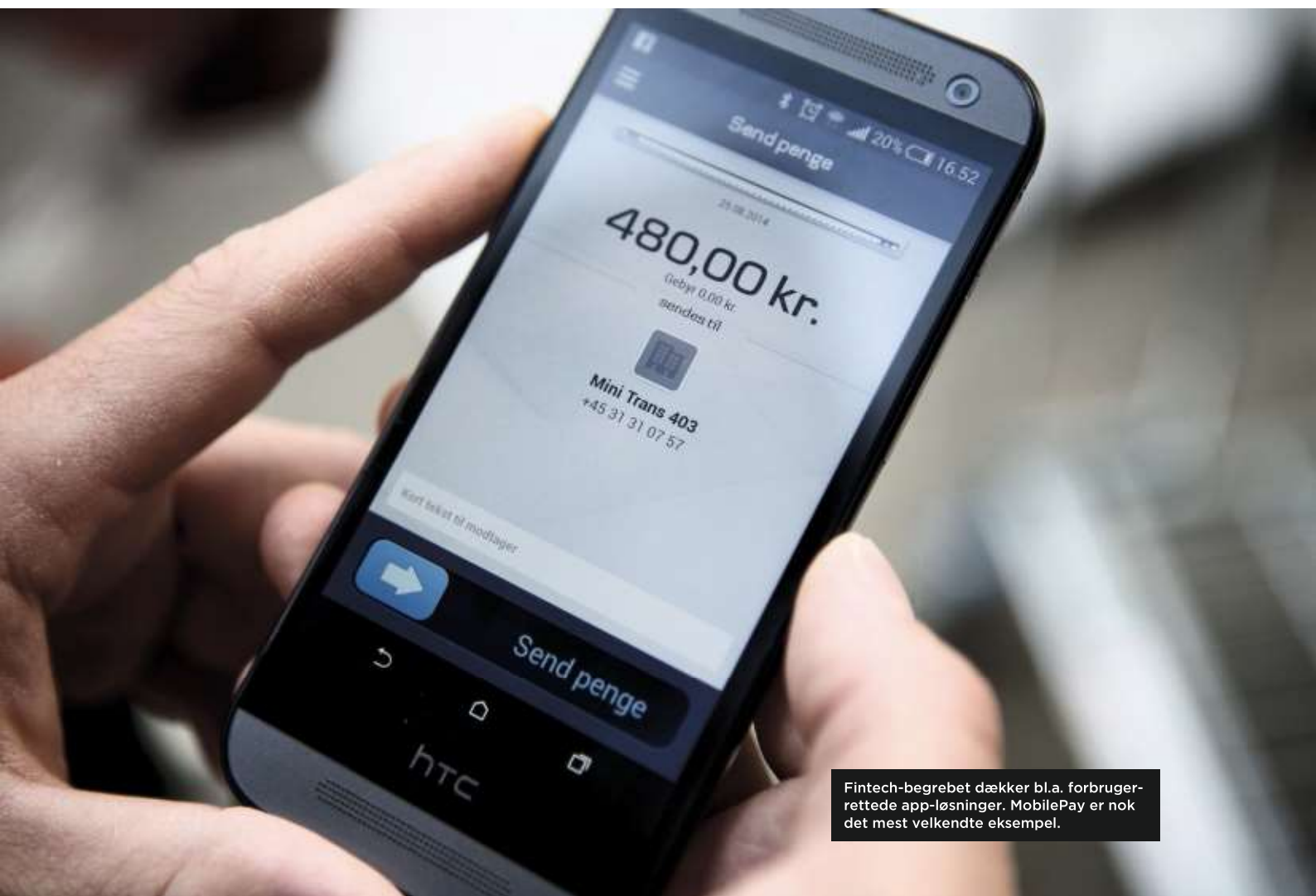
Hvad tænker du om digitaliseringen?

”Det er superspændende, at udviklingen tvinger os til at tænke i andre og nye baner, og det bliver interessant at følge, hvad der kommer til at ske, bare i løbet af de næste 5-10 år. Jeg tror, det bliver stort – og det er stadig meget uforudsigeligt, hvad det konkret kommer til at betyde for advokatbranchen, men det bliver spændende at være en del af.”

Fintech er et klon

Virksomheder, der udvikler digitale løsninger til finanssektoren, har et voksende behov for medarbejdere med klassiske djøf-kompetencer. Men de skal kunne løfte blikket fra paragrafferne og tænke i teknologi og forretningsudvikling.

Af *Helle Baago* / Foto *Simon Læssøe/Scanpix*



Fintech-begrebet dækker bl.a. forbrugerrettede app-løsninger. MobilePay er nok det mest velkendte eksempel.

dike for djøfere

Det danske fintech-miljø er inde i en markant vækstperiode. Blandt alle iværksættermiljøer er fintech det, der vokser hurtigst. Fremover kan finanssektorens nye tech-virksomheder derfor blive en attraktiv mulighed for højtuddannede med en uddannelse inden for samfundsvidenskaberne, siger CEO Christian Visti Larsen, der er en af drivkræfterne bag Newbanking, et nyt dansk finansielt start-up.

Newbanking arbejder med programmer, der kan afsløre svindel og hvidvaskning af penge ved at spore transaktioner med blockchain-teknologi. Virksomheden udvikler digitale løsninger inden for fintechs regulatoriske område, *regtech*. Regtech omfatter digitale produkter og services, der hjælper finansvirksomheder med at overholde den stigende mængde lovkrav fra nationale myndigheder og EU.

Djøfere på hjemmebane

Netop regtech spiller godt sammen med klassiske djøf-kompetencer. Området kræver en omfattende viden om regler, licenser, standarder og dokumentationsprocedurer, så "her kommer djøfere spændende ind på banen," som Christian Visti Larsen siger.

"Jurister og økonomer kan bibringe fintech-virksomheder en kæmpe værdi. Vi arbejder ofte i spændingsfeltet mellem teknologi på den ene side og lov-mæssige krav på den anden. Balancen kan være svær. Den kræver, at man forstår begge verdener," siger han.

Christian Visti Larsen fremhæver, at akademikere, der søger ind i fintech-verdenen, skal kunne omstille sig til et

dynamisk marked under konstant forandring.

"Det er ekstremt vigtigt at forstå – for at komme med en floskel – at sådan nogle som os arbejder med at tænke ud af boksen. Vi kan ikke bruge folk, der fokuserer på, hvordan tingene *er*, i stedet for at udforske, hvordan de *kunne* være. Kigger man ned i paragrafferne, mens forretningsudviklingen kører i et andet spor, har man ikke forstået værdien af en udviklingsfase. Den indstilling kan i sidste ende være med til at dræbe en virksomhed," siger han.

Samme holdning har CEO Kasper Rost fra virksomheden Calcabis, der arbejder med kunstig intelligens til finanssektoren. Han peger på, at

af lovkrav, *red*). Skal du ansætte en advokat eller en jurist med erfaring inden for bankregulering, koster det nemt en månedsløn på 80.000-90.000. Derfor vil det nok ikke i første omgang være start-ups, der ansætter djøfere. Men mulighederne opstår klart, når virksomhederne har vokset sig større, siger han.

Jagten på guldet

I foråret 2017 søgte PwC en fintech-managementkonsulent. "Der stilles stadig større krav til samspillet mellem den finansielle forretning og de underliggende systemer og data, ikke mindst drevet af udviklingen inden for digitalisering og myndighedskrav," hed det i annoncen.

"Vi har brug for mennesker, der har fokus på muligheder i stedet for begrænsninger"

Kasper Rost, CEO i virksomheden Calcabis

akademiske medarbejdere må lære at navigere i en verden af ildsjæle, der rykker hurtigt.

"Den der med, at 'ting tager tid', dur ikke. Vi har brug for mennesker, der holder fokus på muligheder i stedet for begrænsninger," siger Kasper Rost.

Dyre djøfere

Barrierer ligger også i lønniveauet hos de højtuddannede, siger Christian Visti Larsen fra Newbanking.

"Som start-ups har vi brug for folk med mange års erfaring, der er vant til at arbejde med *compliance* (efterlevelse

Ville en klassisk djøfer kunne bestride jobbet, spørger vi kontaktpersonen i PwC, Carl Petersen.

"Nu er jeg selv djøfer og uddannet cand.oecon., så svaret må være ja," svarer han med et grin og uddyber:

"Jeg har selv skullet lære mig forskellige teknologier og værktøjer og arbejdet med, hvordan de kan anvendes i relation til forretningen. Det er ikke nok at kunne Excel, hvis man vil forstå de teknologiske nervebaner, som fintech-forretninger bygger på. Mange økonomer oplever ikke teknik som noget spændende. Og mange IT-folk



I november 2016 slog Copenhagen FinTech Lab dørene op som udklækningssted for nye startup-virksomheder.

synes ikke, at økonomi er spændende. Derfor er det en udfordring at finde kandidater med det helt rigtige mix,” siger han.

Fintech er ligesom andre tech-brancher i en slags klondike-situation, mener Carl Petersen.

”Det er tydeligt, at der er guld, men man er ikke helt sikker på, hvor det ligger: Bliver det blockchain, kunstig intelligens eller big data, der driver udviklingen – eller en kombination af det hele? Man må som medarbejder være nysgerrig, kridte skoene og selv være med til at skabe rammerne. Det gælder også for djøferne.”

“Man må være nysgerrig, kridte skoene og selv skabe rammerne. Det gælder også for djøferne”

Carl Petersen, Director, PwC

Finanssektor på akademikerjagt

Ud over et stigende antal medarbejdere inden for fintech går tendensen generelt mod flere og flere højtuddannede i finanssektoren.

Finanssektorens Arbejdsgiverforening gennemfører hvert år en beskæftigelsesundersøgelse, hvor medlemmer bliver spurgt, hvor mange højtuddannede de forventer at ansætte det kommende år. Selvom forventningerne ikke altid svarer til årets faktiske resultat, er tendensen tydelig. Sektoren forventer godt 1.560 akademiske nyansættelser i løbet af 2017. Det er 80 procent mere, end forventningen var i 2016, hvor den lå på godt 930.

Særligt pengeinstitutterne efterspørger akademikere. Banker og sparekasser forventer at rekruttere godt 1.000 akademikere i 2017.

Økonom i FA Claus Andersen forventer, at stigningen fortsætter.

”De højtuddannede er eftertragtede, simpelthen fordi de har de rigtige kompetencer. Finanssektoren bliver en mere og mere kompleks og reguleret verden,” siger han og anslår, at op mod 80 procent af akademikerne i finanssektoren i dag har djøf-baggrund. ■

FAKTA OM FINTECH

► Fintech er en sammentrækning af ordene financial technology. Betegnelsen omfatter forbrugerrettede app-løsninger som fx Mobile Pay, crowdfunding-platforme, digitale produkter til banker, sparekasser og kreditforeninger og blockchain-programmer til bitcoin-transaktioner.

► Fintech er ifølge en analyse fra Deloitte den hurtigst voksende branche i Norden. Den tegnede sig i 2016 for 11 procent af den samlede investorkapital i de nordiske lande. Sverige ligger øverst på listen over investeringer med Danmark på en 2. plads.

► Fintech forventes at få endnu mere vind i sejlene, når EU's PSD2-direktiv (Revised Payment Service Directive) træder i kraft i 2018. Direktivet bryder bankernes monopol på kundernes kontoinformation. Det giver private kunder og virksomheder mulighed for at bruge løsninger udviklet uden for bankerne til at håndtere deres økonomi.

► Knap 75 procent af de cirka 100 danske fintech-start-ups er etableret inden for de sidste seks år, viser en opgørelse fra Vækstfonden. Størsteparten ligger i hovedstadsområdet, bl.a. hos rugekassen Copenhagen FinTech Lab, som huser godt 30 start-ups.

► Fintech-laboratoriet er oprettet af klyngeorganisationen Copenhagen FinTech, hvis partnere tæller Djøf, Finansforbundet, Københavns Kommune, Finansforbundet, Nets og en række pengeinstitutter. Målet med klyngen er at gøre København til et nordisk knudepunkt for fintech.

"Bitcoin udfordrer status quo"

Trods en højt profileret økonomuddannelse måtte **Jonathan Levin** starte fra bunden som fintech-rådgiver. Men en frygtløs og engageret tilgang har bragt ham langt.

Af **Helle Baagø** / Foto **Privat**

Jonathan Levin er uddannet økonom fra Bristol University og Oxford University i England. Han er sammen med de danske iværksættere Michael Gronager (ph.d., uddannet på DTU) og Jan Møller (uddannet i Computer Science, Aarhus Universitet) medstifter af fintech-virksomheden Chainalysis.

Virksomheden udvikler avancerede løsninger i blockchain-teknologi for globale finansvirksomheder. Produkterne bruges til at overvåge og vurdere risici i digitale transaktioner.

Her fortæller Jonathan Levin om sit arbejde i Chainalysis, som har kontor både i New York og i København og har tiltrukket investorkapital fra tech-fonde både i USA og Europa.

Hvorfor valgte du at blive økonom?

"Jeg var grundlæggende interesseret i at få en ramme, der – baseret på matematik og data – kan analysere, hvordan mennesker træffer beslutninger. Med den mængde information, vi får fra nettet, kræver det stærke modeller at kortlægge menneskers adfærd."

På hvilken måde svarer din uddannelse til det arbejde, du laver i dag?

"Det korte svar er: Slet ikke. Vi sælger software, der analyserer bitcoin-transaktioner (bitcoin er en virtuel valuta, som bruges til betalinger på internettet, *red.*). Intet akademisk arbejde forbereder dig på iværksætteri. Men når det er sagt, konfronteres vi inden for fintech konstant med, at vi skal vurdere vores



kunders behov. Her er det altid nyttigt at have en streng analytisk ramme."

Hvilke kompetencer trækker du på?

"Jeg arbejder mere og mere med at anvende vores bitcoin-data til at validere de makroøkonomiske hypoteser, som vi har om forskellige markeder."

Har du været nødt til at efteruddanne dig digitalt?

"Mens jeg gennemførte min forskning i Oxford, måtte jeg læse og lære om bitcoins underbygning for at forstå kryptografi på et niveau, så jeg kunne forklare det til andre. Det var ikke let."

Hvorfor interessen for fintech?

"Jeg kom ind i fintech, fordi bitcoin udfordrer status quo og stiller store fundamentale spørgsmål som: Hvorfor har valuta værdi?"

Teknologien giver måske ikke alle svarene i dag, men den stiller absolut de rigtige spørgsmål."

Hvad er historien bag dit partnerskab med Chainalysis?

"Jeg startede Chainalysis med Michael Gronager og Jan Møller, fordi vi alle havde været i bitcoin-industrien i lang tid og vidste, at risikostyringssoftware ville være afgørende for at give sektoren mulighed for at vokse."

Hvordan vil du beskrive dit arbejde?

"Jeg bruger meget tid på at ansætte klogere og mere talentfulde mennesker end mig selv. Folk, der med deres unikke færdigheder og netværk kan få vores forretning til at vokse. Jeg bruger også tid på at sælge vores software og visionen for Chainalysis."

Hvordan ser du din karriere herfra?

"Den handler om Chainalysis. Det er mere end en fuldtidsforpligtelse og kræver enorme mængder af følelsesmæssig energi."

Har du gode råd til danske økonomer og jurister om en potentiel karriere i fintech?

"Vær ikke bange for at undersøge og studere ting, der ikke findes nogen forudgående forskning om. Anvend dine eksisterende værktøjer og modeller til at give sektoren værdi. Blog om det. Tweet om det. Slut dig til en fintech-virksomhed for en sommer. Vær lidenskabelig – ellers kan du ikke holde til det!" ■

Håndterer budget på 10 milliarder

Som finansdirektør i Værnsfælles Forsvarskommando sørger **Anja Erichsen** for, at pengene passer i militæret. Men hun kan også risikere at blive udsendt i internationale operationer.

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



Ved indgangen til Flyvestation Karup bliver du hilst velkommen af en kontrolpost flankeret af et 'F-35 Draken'-kampfly på en sokkel. Andetsteds på basen står en model af et endnu ældre jagerfly, en engelsk Spitfire, som det danske luftvåben brugte i tiden efter anden verdenskrig.

Her blandt gamle og nye fly på flyvestationen i Midtjylland arbejder Anja Erichsen for det meste, men hun er også ofte flere dage om ugen på sit kontor i København, når hun ikke lige er på rundrejse i kongeriget til Forsvarets forskellige myndigheder.

"Værnsfælles Forsvarskommando dækker blandt andet over det, der tidligere var organiseret som Forsvarskommandoen, Hærens Operative Kommando, Søværnets Operative Kommando og Flyvertaktisk Kommando. Jeg er finansdirektør for det hele og er ansat som rådgiver i økonomiske aspekter for Forsvarets øverste ledelse

og Forsvarets samlede chefkreds."

Det er fx Anja Erichsen og hendes ansatte, der holder øje med, at myndighederne i Værnsfælles Forsvarskommando overholder deres budgetter og opstiller handlingsmuligheder, hvis de er på vej til at overskride dem.

"Vi forsøger at få mest mulig effekt ud af de operative kapaciteter for de cirka 10 milliarder, vi får tildelt i budget. Effekt i form af soldater, flyvetimer, sejldøgn, materiel og løsning af opgaver ude i den spidse ende – fx i Afghanistan eller Irak."

Mere struktureret end DR

Hun er uddannet revisor og kom fra et job som økonomileder hos Danmarks Radio. Hun griner, da hun fortæller, at militærverdenen er noget mere struktureret end en DR-verden fyldt med journalister. Desuden er sikkerheden også en del højere end i DR, og hun skulle blandt andet sikkerhedsgodkendes til kategorien 'Hemmelig', da hun begyndte i jobbet.

Det betyder, at hun nu er godkendt til fx at vide, hvad der foregår på militære missioner i udlandet. Desuden står der i hendes kontrakt, at hun kan udsendes i internationale operationer.

"Jeg vurderer sandsynligheden for næsten ikke-eksisterende, idet mine kompetencer næppe er nødvendige ude i den helt spidse ende."

Jobbet er hendes første berøring med militæret. Hun mener, at en solid virksomhedsforståelse er afgørende for at kunne rådgive Forsvarets chefer, og derfor deltog hun blandt andet i flere militærøvelser, da hun begyndte som finansdirektør. Fx var hun på en todages øvelse i Oksbøl, hvor hun deltog sammen med de andre soldater og sov i øvelsesterræn.

"Soldaterne opfattede det som værende ret cool, og de fortalte, at mine forgængere ikke havde gjort det samme." ■

? Hvordan blev du sikkerhedsgodkendt?

”Det er en stor undersøgelse, der foregår via Forsvarets Efterretningstjeneste og PET. De undersøger ens økonomiske forhold samt omgangskreds med videre. Det tog omkring et halvt år.”



? Er du med ved bordet, når der skal købes nye våben?

”Hele materieldriften er Forsvarschefen ikke ansvarlig for længere. Vi har ansvaret for soldaterne, mens det er nogle andre, der har ansvaret for grejet. Desuden ville jeg ikke have en holdning til det militærfaglige i forhold til valg af nye våben – kun det økonomiske.”



? Hvorfor er din funktion vigtig?

”Min funktion er sat i verden for at give en helhedsorienteret økonomisk rådgivning, der går på tværs af de myndigheder som Forsvarschefen har under sig. Jeg skal blandt andet give ham og Forsvarets samlede chefkreds handlingsmuligheder ud fra et tværgående syn på den samlede økonomi i koncernen, så vi undgår at tænke i kasser eller søjler. Derfor er min funktion vigtig.”

“Vi forsøger at få mest mulig effekt ud af de 10 milliarder, vi får tildelt i budget”



MIT SPECIALE:

Klimakrisen sender flere turister til Grønland

Nye fiskearter i havene og en måned ekstra uden is skaber nye muligheder i Østgrønland. **Søren Warthoe** er antropolog og var i forbindelse med sit speciale på to måneders feltarbejde i byen Tasiilaq.

Af **Mads Matzon** / Foto **Tahni Candelaria** og **Privat**

Søren Warthoe tog til Østgrønland for at studere, hvordan øget turisme påvirker østkystens største by, Tasiilaq. Han opdagede hurtigt, at han ikke kunne tale om turisme uden også at se på klimaforandringerne. Dem har grønlanderne generelt et negativt syn på, men de ser også muligheder i dem.

? Hvordan giver klimaforandringer nye muligheder i Østgrønland?

"Grundlæggende er det, fordi isen åbner sig op. Da jeg kom derop i juni sidste år, var isen nærmest allerede smeltet væk fra havene. Det er ret unormalt, og det betyder, at man får en måned mere med turister. Det er meget, når turistsæsonen allerede slutter i september. Sidste år kom der 12 krydstogtskibe med turister, og når isen forsvinder, bliver det lettere at sejle turisterne rundt deroppe, og vejret bliver også mere stabilt i forhold til helikopterflyvninger."

? Hvad med fiskeriet?

"Mindre is giver også bedre muligheder for fiskeri. Der er kommet andre fiskearter til som fx torsk og stenbider, der søger til Grønland, fordi havet er lidt koldere deroppe."

? Hvor meget ekstra turisme oplever grønlanderne?

"Turismen øges helt sikkert i Grønland, men den er ikke vokset stort, og det kommer nok til at tage mange år, før det sker. Man kan se, at der bliver lavet nogle initiativer i denne her lille by. Man bygger fx en café, så turisterne kan sidde og drikke caffè latte, og der blev også bygget en ny anløbsbro sidste år, så krydstogtskibe lettere kan lægge til."

Hvorfor kommer der flere turister?

"I takt med at isen smelter, er der flere mennesker, der bliver interesserede i at tage til Grønland. Dels fordi man gerne vil se naturen, men også fordi man gerne vil se den, før det er for sent."

"Jeg mødte børn helt ned til femårsalderen, som sagde, at de ville være turistguider"

? Hvordan påvirker det de lokale?

"For det første føler de en usikkerhed om, hvad der sker med deres land pga. det ændrede klima. Men samtidig ser de også mulighederne. Særligt den unge generation i Østgrønland ser turisme som en mulighed for at blive boende. Jeg var med til at afholde sommerskole deroppe sidste år, hvor jeg oplevede, at børn helt ned til femårsalderen sagde, at de ville være turistguider."

? Så der er håb deroppe?

"Ja. Det er også derfor, mit speciale hedder 'Landscapes of risks and possibilities'. Men det kræver selvfølgelig, at de gør noget for, at turismen rent faktisk øges, hvilket caféen og anløbsbroen er eksempler på." ■

FAKTA OM TASIILAQ:

- ▶ Der bor cirka 3.000 mennesker i Østgrønland, og 2.000 af disse bor i byen Tasiilaq. Ud af de 2.000 indbyggere er 800 børn. Sidste år besøgte 5.200 krydstogsturister byen.





INFILTREREDE DEN GLOBALE OVERKLASSES HEMMELIGE TJENERE

Verdens økonomiske elite beskæftiger en kreativ skare af formueforvaltere, der i globaliseringens skygger bringer enorme værdier i skattely. For at få dem i tale måtte sociolog og lektor på CBS **Brooke Harrington** selv uddanne sig som formueforvalter. Det gav hende et unikt indblik i den hemmelige hær af tjenestefolk, der holder de riges formuer skjult for verdens offentligheder og skattemyndigheder.

Af *Sven Johannesen* / Foto *Sofie Amalie Klougart*

Det siges, at den, der lever skjult, lever godt. I London har et firma sloganet: "I want to be invisible." Ydelsen, der leveres, er formueforvaltning, og kunderne er nogle af verdens mest velhavende borgere, der har brug for loyale hjælpere til at gemme deres formuer for skattemyndighederne.

Mens der i de seneste år har været masser af debat om global ulighed og skattely – ikke mindst efter det gigantiske læk af de såkaldte Panama Papers – har der ikke været meget fokus på de formueforvaltere, der i praksis får det hele til at fungere.

Det rettes der op på i bogen 'Kapital uden grænser' af den amerikanske økonomiske sociolog, Brooke Harrington, der er lektor på Copenhagen

Business School. Gennem interviews med 65 formueforvaltere tegner hun et portræt af en overset og broget profession af personer, der bestyrer den globale elites enorme formuer.

Disse formueforvaltere opererer helst i det skjulte i den juridiske gråzone, som er opstået mellem verdens mange nationale skattelovgivninger, der ikke er skabt til at fungere i en globaliseret økonomi. Det anslås, at formueforvaltere hvert år medvirker til at unddrage verdens statskasser for 200 milliarder dollars i tabte skatteindtægter.

"Formueforvalterne kontrollerer en enorm del af verdens private rigdom. De rejser verden rundt fra Europa, Afrika, Sydamerika og Asien til *off-shore*-skattely, næsten uden at nogen kender til det. Vi ved en del om firmaers pengestrømme, fordi regler kræver, at de offentliggør deres regnskaber. Private rigmænd har meget bedre mulighed for at gemme deres formuer via

fonde og skuffeselskaber. De kan flytte hundreder af millioner dollars rundt, uden at andre end afsenderen og modtageren af transaktionen kender til det," siger Brooke Harrington på sit kontor på CBS.

Den manglende viden om formueforvalternes arbejde skyldes bl.a., at området generelt er lukket land for journalister og forskere.

"Meget rige mennesker svarer ikke på spørgsmål fra folk som mig. Du kan ikke bare maile eller ringe til dem. Det er anderledes med de fattige, som ofte er langt bedre beskrevet. Men de rige vil typisk helst gerne bevæge sig under radaren," siger hun.

"Derfor vidste jeg, at deres formueforvaltere nok ikke ville tale med mig, hvis jeg kontaktede dem på den traditionelle vis. De er hemmelighedsfulde, og deres forretning bygger på diskretion," siger Brooke Harrington.

Hun fandt en løsning, da hun hørte om en toårig international uddannelse i *Wealth Management*, som hun tilmeldte sig – stærkt inspireret af MIT-professoren John Van Maanen, der i 1970'erne blev afvist, da han ville udføre forskning hos Los Angeles Police Department.

"Fordi de ikke ville tale med ham, besluttede han at starte som kadet på politiskolen. Fordi han satte sig selv på spil og brugte tid på at tage uddannelsen og være med på patrulje, gik de andre betjente fra at se ham som en hippieliberal forsker til at have respekt for ham. Det kom der i sidste ende

noget banebrydende forskning ud af," siger Brooke Harrington.

Systemet er rigged

Selv brugte hun 35.000 pund og to år på at gennemføre uddannelsen til formueforvalter, som forløb i Schweiz og Lichtenstein. Skønt uddannelsen var krævende, lykkedes missionen med at få adgang til den sky målgruppe. Gennem de 65 interviews med formueforvaltere håber Brooke Harrington at kaste et kraftigt lys over en verden, der normalt er usynlig:

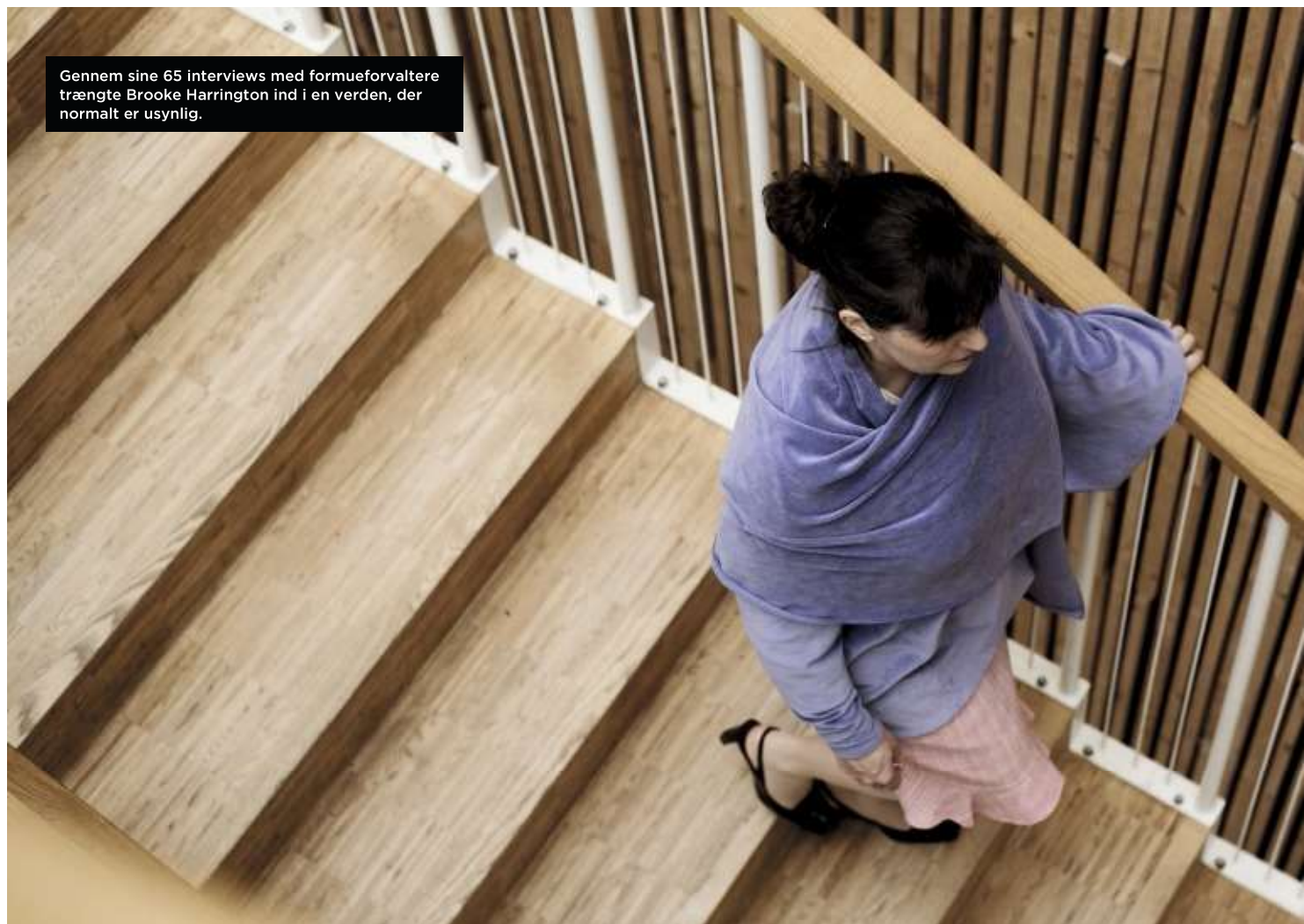
"Min bog røntgenfotograferer verdens globale økonomi og siger: 'Se, hvad der

sker. Det bliver kun tilladt, at det finder sted, fordi du ikke kender til det.' Jeg tror oprigtigt, at folk ville være rasende, hvis de vidste, hvor *rigged* systemet er, og hvad velhavende folk rent faktisk slipper af sted med," siger Brooke Harrington.

Der er i disse år stor debat om en del af globaliseringens negative sider, som fx at verden bliver mere og mere ulige, og at en del af verdens økonomiske overklasse skjuler deres værdier i skattely. Hvilken rolle spiller formueforvalterne i disse sammenhænge?

"De spiller en meget vigtig og næsten usynlig rolle i at skabe en verden, der

Gennem sine 65 interviews med formueforvaltere trængte Brooke Harrington ind i en verden, der normalt er usynlig.



ikke bare er økonomisk, men også politisk ulige. Indtil Panama-papirerne blev lækket, var formueforvalternes rolle i den globale politiske økonomi næsten usynlig. De trækker i trådene og sender enorme mængder privat kapital rundt om kloden, så deres klienter betaler så lidt skat som overhovedet muligt. Formueforvalterne lever højt på at udnytte hullerne og forskellen på lovgivningerne i en globaliseret verden, og de er med til at øge den globale ulighed, fordi de sørger for, at de rige forbliver rige,” siger Brooke Harrington.

Men ikke nok med det. I mange tilfælde er formueforvalterne med til at formulere den lovgivning, som egent-

lig skulle regulere og beskatte deres klienter.

”Det er ikke usædvanligt, at et land som Singapore henvender sig til en formueforvalter og siger: ’Vi har hørt, at du har mange klienter fra Kina. Vi vil gerne tiltrække flere kinesere til vores skattely, så hvis du fortæller os, hvad de ønsker, så skal vi nok lave en lovgivning, der appellerer mere til dem.’ Det kan endda være, at man beder formueforvalterne om at lave en skitse til lovforslaget, som man så gennemfører. Så formueforvalterne muliggør, at den finansielle elite i praksis overtager nationalstater.”

”Det betyder, at der er sager, hvor suveræne nationer basalt set er kolonier, ikke for lande, men for international kapital. I nogle af disse kolonier indoktrinerer uddannelsessystemet de studerende i, at skat er tyveri, og at det er legitimt at ville undgå at betale skat. Og det er *creepy*,” siger hun.

Hemmeligheder

Brooke Harrington er oprindeligt uddannet i litteratur. I sin nye bog refererer hun fra Charles Dickens’ roman ’Bleak House’, hvor advokaten Mr. Tulkinghorn ender med at kontrollere sine klienter, fordi han kender og forstår at udnytte deres mindste hemmeligheder. ’Kapital uden grænser’ beskriver, hvordan de moderne formueforvaltere ender med at kende deres klienters mest intime detaljer. Det åbnede hendes øjne for, hvor store krav der stilles til den enkelte formueforvalter.

”At være formueforvalter er en af de mest komplekse professioner, jeg nogensinde har hørt om. Det er ekstremt teknisk kompliceret og involverer aspekter af jura og økonomi. Men det er også meget følelsesmæssigt krævende,

fordi de bliver involveret i alle de mørke hemmeligheder hos de familier, hvis værdier de varetager,” siger Brooke Harrington.

Hemmelighederne kan handle om stofmisbrug, homoseksualitet, elskerinder og børn uden for ægteskabet.

”Formueforvalteren skal vide det hele. Alt. Ikke kun om klienten, men også om hele klientens familie. Så det er meget sæbeopera-agtigt,” siger hun.

”Klienterne kan blive afpresset eller udsat for sagsanlæg, hvis de her hemmeligheder kommer frem. Og det skal

undgås. Jobbet kan i virkeligheden være lidt af et mareridt, og det er sjældent, at man møder folk, der både er rigtig gode til det tekniske og det følelsesmæssige,” siger Brooke Harrington.

De specielle krav betød, at hun mødte en ret bred skare medstuderende under sin uddannelse

til formueforvalter.

”Der var mange revisorer og advokater, men også akademikere, journalister, bankfolk og en tidligere Greenpeace-aktivist. Det vigtige er, at de besidder hele paletten af egenskaber.”

Hvor meget fylder professionens etiskdilemmaer i uddannelsen?

”Kursets litteratur anerkender, at man hjælper de rige med at blive rigere. Samtidig står der direkte i bøgerne, at der er en moralsk risiko ved at betale skat, der bliver redistribueret til de fattige, fordi de så mister deres initiativ til at tjene flere penge. Jeg kunne ikke tro det, da jeg læste det, for det er virkelig ekstremt neoliberal tanker. Bøgerne kalder stater, der opkræver skatter, for *confiscatory states*. Tankegangen er antistat og antiskat, og at beskatning er tyveri fra folk, der skaber vækst, til fattige, der ikke fortjener det.”

”JEG SER MIT JOB SOM AT RÅDGIVE OM, HVORDAN EN SYGDOM BEDST BEKÆMPES”



Er det også den tankegang, der præger de formueforvaltere, som du interviewede?

"Jeg vil sige, at omkring en fjerdedel udtrykte det verdenssyn, at skat er tyveri. Og at de gør det moralsk rigtige ved at beskytte deres klienter mod de store stygge beslaglæggende velfærdstater. En anden fjerdedel var i den helt anden ende af spektret. De indrømmede åbent, at de med deres handlinger var med til at gøre de rige rigere på de fattiges bekostning, og at det er virkelig dårligt for verden. Og at det bliver nødt til at stoppe," siger Brooke Harrington.

Nogle forsøgte at præge deres klienter ved at anspore dem til at donere til velgørenhed eller til at læse nobelprisvindende progressive økonomer som Joseph Stiglitz eller Amartya Sen.

"En af formueforvalterne arbejdede for Mossack Fonseca i Panama. Når han mødtes med klienter på sit kontor, bad han dem forholde sig til, hvordan folk en kilometer væk levede i skure uden rent vand, og hvordan deres børn hverken har råd til sko eller til at gå i skole. Da Panama-papirerne blev lækket, tænkte jeg med det samme, om det var ham, der stod bag," siger hun.

Den største gruppe af formueforvalterne håndterede de etiske dilemmaer ved ikke at forholde sig til dem.

"De sagde oftest, at de virkelig nød at hjælpe familier. Og rent objektivt er det jo det, de gør. Men der var en selvpåført blindhed over for de større implikationer ved at hjælpe disse familier med ikke at betale skat. Det er lidt ligesom mig, når jeg spiser en hamburger. Jeg ved, det er dårligt for miljøet, men jeg vil virkelig gerne have den hamburger. Så siger jeg til mig selv, at koen sikkert har haft et godt liv."

København

Brooke Harrington voksede op i Chicago. Hun tog en bachelor i engelsk litteratur, arbejdede som journalist i et par år, inden hun blev ansat i en

marketingafdeling i et softwarefirma i Silicon Valley.

"Det var virkelig en overraskende oplevelse at se et firma indefra. Det var fyldt med ingeniører, som i virkeligheden ikke havde styr på ret meget, men alligevel fik millioner af dollars af venture-kapitalister. Det var her, jeg opdagede feltet *organisational behaviour*," siger Brooke Harrington, der vendte tilbage til universitetet og gennemførte en kandidatgrad og efterfølgende en ph.d. på Harvard.

I dag er hun ansat på CBS, som hun kom til, efter at hun i en periode var tilknyttet Max Planck Institutet i Tyskland, der finansierede hendes uddannelse til formueforvalter.

"Jeg plejer at joke med, at Max Planck Institutet har flere penge end Gud. Eller i hvert fald flere penge end forskningsverdenen i USA, hvor sociologisk forskning er underfinansieret," siger hun.

I 2009 blev hun kontaktet af CBS, der ledte efter en økonomisk sociolog. Efter de indledende, positive samtaler opdagede hun, at hun var gravid.

"Jeg var virkelig i et etisk dilemma om, hvorvidt jeg skulle fortælle dem, at jeg var gravid. På den ene side ville jeg bare have den stilling, for ellers ville jeg være død som sociolog. På den anden side kunne jeg ikke få mig selv til at starte i et nyt job på baggrund af en løgn."

Hun endte med at fortælle det og var sikker på, hun ikke ville få jobbet.

"Men jeg tænkte som en amerikaner. I stedet sagde de tillykke og spurgte, om jeg ville holde fri i et år. Jeg var helt chokeret," siger Brooke Harrington.

Vi kigger ud på den kolde regn, der pisker ned fra en sortgrå himmel.

"Jeg troede, Tyskland var slemt om vinteren, men Köln minder om Miami Beach sammenlignet med København. Men som grækerne siger: Deus Ex Machina. Guds hånd kom ned og hev mig op fra den sikre karrieredød, og her er jeg," siger hun.



BROOKE HARRINGTON

- Bachelor i engelsk litteratur, 1990.
- Kandidat i sociologi på Harvard University, 1996.
- Ph.d. i sociologi på Harvard University, 1999.
- Lektor på CBS siden 2010.
- Forfatter til bogen 'Kapital uden grænser' (Djøf Forlag 2017)
- Bor i København med sin søn.
- I sin fritid dyrker hun "husmoderhobbyer fra 1950'erne". Hun strikker, laver mad og læser skønlitteratur, især Proust og Tolstoj.

Trods de lange vintre er hun glad for Danmark, hvor hun er særligt begejstret for, hvor gode forhold der er for enlige mødre.

"En af mine favorittinger er vuggestuer, som ikke bare er opbevaring, men hvor børnene lærer ting, går til jazzkoncerter, tager på vikingemuseer og den slags."

"Det, jeg mindst kan li', er, at det er, som om folk ikke er gode til at tage imod fremmede. Jeg oplever en passivitet, som nogle gange også er aggressiv. Jeg oplevede at blive overfuset af en betjent, der råbte, at alle fremmede altid lyver. Det var kvart i otte om morgenen foran min søn. Det var forfærdeligt."

"Danmark har ry for at være et åbent og progressivt samfund. At se, at det lukker sig om sig selv, er meget trist. Samtidig tager mit eget land i denne tid et stort skridt til højre, så på en måde vil jeg hellere være her. Og det er en stor ting at sige for mig, for jeg elsker mit land. Men i Danmark er der demokratiske rettigheder og institutioner, som i USA er ved at forsvinde."

Samtidig er der en attitude omkring skattesnyd i USA, som ikke vil blive tolereret her. Jeg tror ikke, at en person kunne blive dansk statsminister, hvis han sagde, at han ikke havde betalt skat i 20 år, og at det gør ham smart.”

Alligevel har USA i de seneste år skærpet kravene til, at formueforvalterne dokumenterer deres arbejde – netop for at undgå, at penge hvidvaskes eller sættes i skattely. Også OECD arbejder på strengere regler. Selv samarbejder Brooke Harrington med internationale organisationer som Transparency International og Tax Justice Network og har holdt møder med politikere fra Folketinget og Europa-Parlamentet.

”Jeg ser mit job som at være en forsker, der rådgiver samfundet om, hvordan en sygdom bedst bekæmpes. Jeg er ikke aktivist, men jeg hjælper offentligheden til at udforme den mest hensigtsmæssige politik. Og det er jo faktisk en del af jobbet som offentligt finansieret forsker.”

Tænker du nogensinde på at bruge din dyre uddannelse til at tjene nogle penge?

”Det spørger folk mig hele tiden om,” siger Brooke Harrington.

”Men ingen i verden vil ansætte en kritisk person som mig til at varetage deres formuer. Det ville svare til at hyre en modstander af plastickirurgi til at give dig en ansigtsløftning. Ingen vil belæres om moralen omkring at få en næseoperation. De vil bare have den. Og selvom jeg har gennemført uddannelsen, har jeg ingen praktisk erfaring, så jeg vil nok være en dårlig formueforvalter.” ■



NY BOG PÅ DANSK

Brooke Harringtons bog udkom sidste år på engelsk med titlen 'Capital Without Borders'. Nu udgiver Djøf Forlag den på dansk med titlen 'Kapital uden grænser'.

“TANKEGANGEN ER, AT BESKATNING ER TYVERI FRA FOLK, DER SKABER VÆKST, TIL FATTIGE, DER IKKE FORTJENER DET”



På AZ Damiaan-hospitalet i den belgiske by Oostende aflaster robotten Pepper personalet ved bl.a. at modtage patienter. Den mindre Zora underholder indlagte børn.



Foto Pepper Francois Lenoit REUTERS/Scanpix

Sociale robotter vil revolutionere fremtidens arbejdsmarked. Det vil føre større socioøkonomiske og sociokulturelle forandringer med sig, end vi i øjeblikket er klar over. Det påpeger professor i robotfilosofi Johanna Seibt fra Aarhus Universitet. Hun leder et

forskningsprojekt om, hvordan vi udvikler robotteknologi på en ansvarlig og kulturelt bæredygtig måde.

Vi bliver nødt til at beslutte, hvor mennesket skal 'placeres' i forhold til teknologien, så brugen af sociale robotter lever op til de

etiske og kulturelle værdier, som vi ønsker at bevare. Konsekvenserne af robotternes indtog på fremtidens arbejdsmarked er uvisse.

Ifølge professoren har vi grund til bekymring, fordi vi ved for lidt om, hvorvidt vi vil være i stand til

at lade robotter komme ind i vores hverdag uden at skade det, som vi værdsætter i et menneskeligt liv. Det vigtigste i den nuværende situation vil være at skabe nye tværfaglige uddannelser og nye modeller for ansvarlig udvikling af sociale robotapplikationer.

Er sociale robotter maskiner eller kolleger?

En tredjedel af alle danske job vil blive overtaget af sociale robotter, lyder prognosen. De vil ændre vores opfattelse af arbejde, og derfor er der brug for nye jobbeskrivelser, når vi skal arbejde side om side med dem, mener professor MSO **Johanna Seibt** fra Aarhus Universitet.

Af Lone Schrøder Jeppesen

Du skal konkurrere med sociale robotter om jobbet i fremtiden. Maskiner med social intelligens – der i udseende, bevægelser og funktioner er designet til at interagere socialt med mennesker – bliver en vigtigere del af vores fremtidige arbejdsmarked.

Jobtabet som følge af automatiseringen kan blive drastisk. En tredjedel af den danske arbejdsstyrke kan være blevet erstattet af robotter i 2035, viser en CEVEA-undersøgelse fra 2015.

Alle former for arbejde kan overtages af robotter – også akademikerjob, så længe arbejdet ikke afhænger af komplekse valg baseret på menneskelig bevidsthed. Job, der indeholder gentagne eller tidskrævende opgaver, fx juridisk søgning i store datasæt, vil

sandsynligvis blive erstattet af robotter. Allerede nu testes sociale robotter i ældreplejen, og i nær fremtid kan de kunstige agenter programmeres til job som personlige assistenter, undervisere, guider, chauffører og vagtpersonale.

Store forandringer på vej

At interagere med sociale robotter overalt på arbejdet og i hjemmet vil medføre store socioøkonomiske og sociokulturelle forandringer.

"Sociale robotter eller snarere automatiseringen i alle industrisektorer vil skabe ændringer, der kan klassificeres som en revolution. Ændringerne vil forstyrre vores nuværende socioøkonomiske og sociokulturelle praksis dybt. Og de store forandringer er noget, som offentligheden ikke er tilstrækkeligt opmærksom på i øjeblikket," siger professor MSO

Johanna Seibt fra Institut for Kultur og Samfund ved Aarhus Universitet, der forsker i de kulturelle og eksistentielle konsekvenser af brugen af sociale robotter.

Hun leder forskningsprojektet 'What Social Robots Can and Should Do – Towards Integrative Social Robotics', der er i gang med at udvikle et nyt paradigme til produktudvikling og anvendelse af den nye robotteknologi kaldet 'Integrative Social Robotics'. Det skal sikre, at den nye teknologi håndteres ansvarligt.

Denne nye tilgang er baseret på en systematisk kombination af forskning i social robotteknologi med humanistisk og samfundsvidenskabelig forskning. Den nye robotteknologi påvirker ikke kun økonomi og ledelsesteori, men også vores følelse af selvstændighed, social anerkendelse, social retfærdighed »

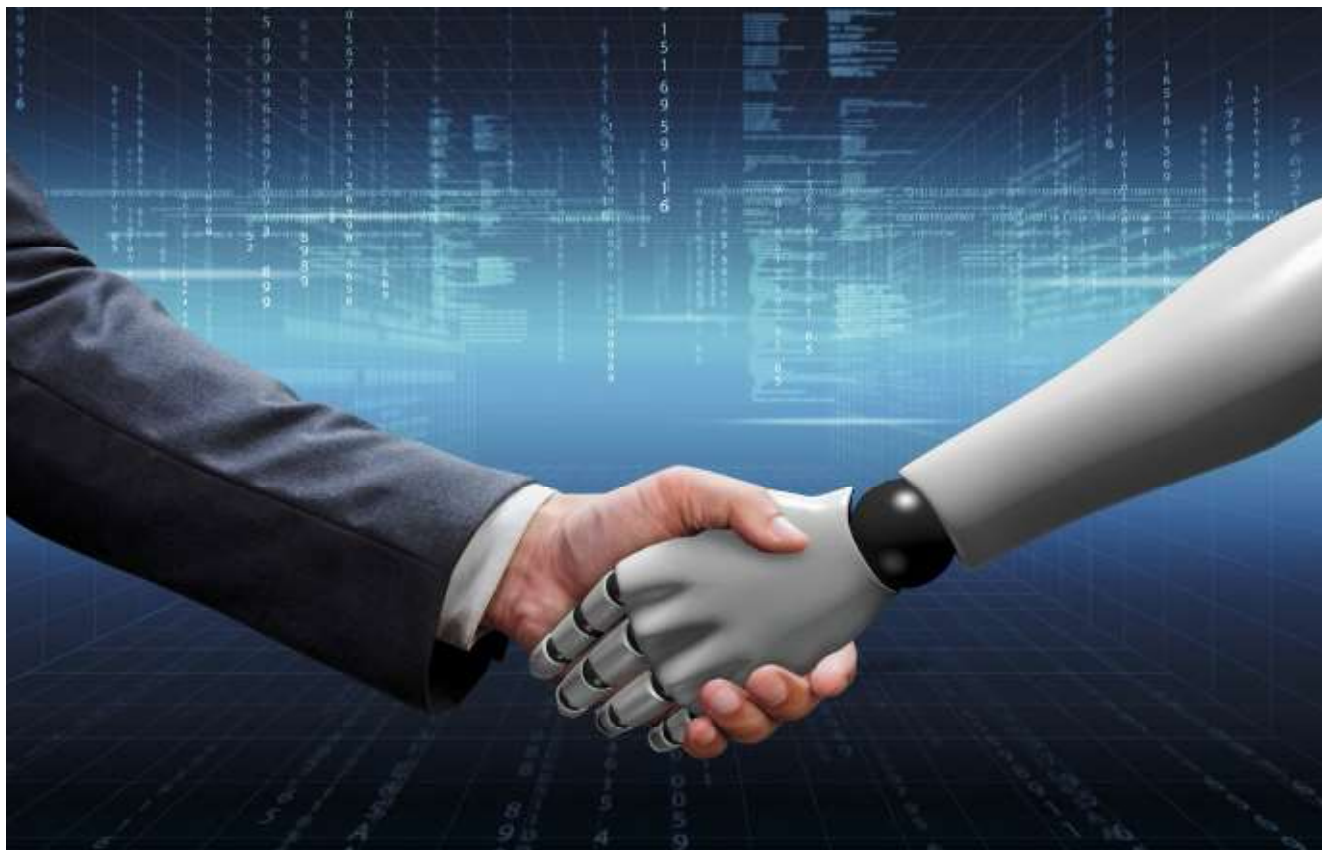


Foto Wicky/Shutterstock

"Vi bør ikke med det samme tænke på, hvordan vi kan erstatte medarbejdere med sociale robotter. Vi bør i stedet opfinde nye former for samarbejde med robotterne"

Johanna Seibt

osv. Forskningen sker derfor i et samarbejde mellem forskere inden for filosofi, antropologi, psykologi, kognitiv videnskab, sociologi, statsvidenskab, kunst og robotteknologi.

Maskiner eller ledsagere?

Det rejser ikke blot etiske, men også filosofiske spørgsmål, når mennesker begynder at fremstille kunstige sociale agenter.

"På nuværende tidspunkt er vi nødt til at beslutte, hvor vi vil 'placere' mennesket i forhold til teknologien. Forskningen inden for de nye områder af 'Social Robotics' og 'Human Robot Interaction' viser, at vores reaktion på robotter i høj grad afhænger af,

hvordan vi begrebsliggør dem. Skal vi kalde dem maskiner eller ledsagere?

Europa-Parlamentet anbefalede for nylig at kalde dem 'elektroniske personer'. Det er en vigtig beslutning, som ikke kun vil påvirke, hvordan vi fordeler ansvar fx på brugeren, producenten og robotten selv, når tingene går galt, men også betyde, at vi dybtgående ændrer vores kulturelle selvforståelse. Det er vigtigt at sikre, at brugen af sociale robotter lever op til eller ligefrem forstærker de etiske og kulturelle værdier, som vi ønsker at bevare," forklarer Johanna Seibt, der har modtaget en bevilling på 15 mio. kroner fra Carlsbergfondet til sit arbejde.

Robotter træffer etiske valg

Flere iagttagere, herunder den tidligere Microsoft-topchef Bill Gates, vil have indført skat på robotter for at beskytte de ansatte, da pengene skal bruges på at omskole den andel, der bliver gjort overflødige, til nye job. Men Europa-Parlamentet besluttede at fjerne dette forslag i den seneste anbefaling til Europa-Kommissionen.

"Hovedopgaven for politikerne og andre samfundsaktører vil være, at vi ikke med det samme tænker på, hvordan vi kan erstatte medarbejdere med sociale robotter. Vi bør i stedet opfinde nye former for samarbejde med robotterne. Der er brug for at udvikle nye jobbeskrivelser og nye forestillinger om job og teams bestående af både medarbejdere og robotter," fastslår hun.

Udviklingen går hurtigt, og snart programmeres robotter til at træffe etiske beslutninger. Allerede nu bliver vi nødt til at overveje, hvilke socioøkonomiske, politiske og sociokulturelle konsekvenser det fører med sig, at vi overlader arbejdet til sociale robotter. Empirisk forskning i effekten af brugen af sociale robotter foregår ikke i samme hurtige tempo som den teknologiske

"Der er brug for at udvikle nye jobbeskrivelser om job og teams bestående af både medarbejdere og robotter"

Johanna Seibt

udvikling. Og i den situation er det nødvendigt at regulere udbredelsen af sociale robotter. Europa-Kommissionen vil snart komme med en anbefaling til medlemslandene om det.

Robotten er semi-social

Om vi overhovedet kan få et socialt forhold til robotter, er et af de vanskelige spørgsmål, som Johanna Seibt søger svar på i sin forskning. Ja, mennesker oplever kontakten med sociale robotter som sociale interaktioner, for man bliver let følelsesmæssigt knyttet, viser forskningsresultater. Men egentlig er det en sproglig fejl at tale om 'sociale' robotter, for robotter har ikke evnen til at følge en norm. Seibt arbejder i øjeblikket på, hvordan vi kan udvide begrebet 'socialt' og tillade såkaldt asymmetriske interaktioner, så kun den ene part (mennesket) følger en norm, mens den anden (robotten) udviser en bestemt adfærd – i stil med den måde, vi interagerer med vores kæledyr på.

Er der risiko for at glemme de menneskelige værdier?

"Ja, helt bestemt. Menneskelige værdier som frihed, retfærdighed, autonomi, selvrealisering, privatlivets fred, tætte personlige relationer, ægthed og medfølelse – for blot at nævne nogle få – er i fare. Interessant nok er der også en god chance for, at vi kan bevare eller endda forbedre disse og andre værdier, hvis vi griber social robotteknologi rigtigt an. Så det er ikke et valg mellem enten værdier eller robotter. Vi skal snarere sikre, at vi bruger teknologien af andre årsager end blot de økonomiske," siger Johanna Seibt.

Bekymring og håb

Konsekvenserne af, at sociale robotter overtager mange job på fremtidens arbejdsmarked, kan være en øget polarisering af samfundet, fattigdom og politisk uro. Omvendt kan der også være positive sider og gevinster ved det, som vi ikke er opmærksomme på nu.

"Det afgørende er, at vi lige nu gør vores bedste for at forstå de mulige negative og positive følger og forsøge at handle ansvarligt her og nu. Selv om ingen i øjeblikket kender konsekvenserne af robotrevolutionen, er der visse handlinger, der er mere foretrukne end andre set ud fra et etisk synspunkt. Det ansvarlige i den nuværende situation er at skabe nye tværfaglige uddannelser og nye modeller for udvikling af sociale robotapplikationer," siger Johanna Seibt.

Spørgsmålet er, om vi skal bekymre os eller glæde os over udviklingen. Ifølge Johanna Seibt har vi grund til bekymring, fordi vi ved for lidt endnu til at kunne konkludere, om vi vil være i stand til at lade robotter komme ind i vores dagligdag uden at skade det, som vi værdsætter i et menneskeligt liv. Men hvis vi finder det rette tempo og den rigtige metode til at skabe sociale robotapplikationer, er der også meget at hente i idéen om at have sociale robotter, mener hun.

"Forskningen i kunstig intelligens har hidtil fokuseret på at simulere, hvordan vi tænker. Nu forskes der i at simulere, hvordan vi agerer og samarbejder. At reflektere over, hvem vi er som sociale væsener, og hvor meget af dette der kan simuleres, øger vores selvforståelse," konkluderer hun. ■



JOHANNA SEIBT

- 57 år.
- Professor med særlige opgaver ved Institut for Kultur og Samfund, Aarhus Universitet.
- Leder af Carlsberg Semper Ardens-projektet 'What Social Robots Can and Should Do - Towards Integrated Social Robotics'.
- Hovedkoordinator for forskningsnetværket TRANSOR (Transdisciplinary Studies in Social Robotics) og den internationale konference 'Robophilosophy'.
- Uddannet ved Universitæt München og University of Pittsburgh, USA og har taget sin ph.d. ved sidstnævnte.

/ LÆS MERE:

J. Seibt (2016): 'This is the time for robophilosophy'. bit.ly/TimeForRobo

R. Hakli & J. Seibt (red.) (2017): 'Sociality and Normativity for Robots – Philosophical Inquiries into Human-Robot Interactions.' Springer.

J. Seibt (2016): "'Integrative Social Robotics' – A New Method Paradigm to Solve the Description and the Regulation Problem?'. *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*, vol. 290: 104-115.

J. Seibt, M. Nørskov & S.S. Andersen (red.) (2016): 'What Social Robots Can and Should Do: Proceedings of Robophilosophy 2016/ TRANSOR 2016'. *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*, vol. 290.

www.responsiblerobotics.org
www.robo-philosophy.org

BOGREOLEN



Stig trygt på toget

For mange lyder begreber som kunstig intelligens og Internet of Things stadig abstrakte og måske ligefrem truende. En ny introduktionsbog vil digitaliseringsfrygten til livs.



Af Birgitte Barkholt

Da jeg blev student, gjorde jeg som alle andre. Jeg tog en veninde under armen og en rygsæk på nakken, og så rejste vi ud i verden. Vi købte flybilletten på et rejsebureau og tog af sted med pengebogen fuld af rejsechecks. Når vi ringede hjem, foregik det fra små båse i røgfyldte telefoncentraler med en masse larm i luften. I bedste fald fik vi hul igennem på en dårlig forbindelse. Breve fra venner og familie hentede vi på posthuset. Her stod vi nogle gange i timevis drevet af hjemmets og rodede rundt i en stor bunke breve og ledte efter vores navne på konvolutterne, som alle var sendt til samme Poste Restante-adresse.

Det var også dengang, man kunne sætte sig ind i en bil og finde vej uden at have Google Maps kørende. Og hvor man ringede til hinanden fra fastnettelefoner og aftalte, hvor og hvornår man skulle mødes og rent faktisk mødtes dér – uden i mellemtiden at lave det om en 10-20 gange. Det var dengang, man så nyheder i fjernsynet, blev kæreste med dem, man mødte til fester, og gik i byen med kontanter på lommen.

I dag har jeg fast en 20'er i min pung, men det eneste formål med den er at kunne indløse en lille trækvogn i den nærmeste planteskole. The rest is history.

Når man kigger sig tilbage over skuldrene, er der altså sket noget. Kald det bare digitalisering. Eller disruption. Eller noget helt tredje. Og det fortsætter. Med høj hastighed. Mon ikke nutidens børnehæder, når de bliver voksne, med skræk i stemmen vil spørge os, om vi virkelig selv sad bag rattet og kørte bilerne? Eller smile overbærende af, at vi i indtil flere år i træk arbejdede det samme sted.

Brancher er under opbrud, og mange mennesker arbejder i dag med ting og teknologier, som ikke fandtes for 10 år siden. Der arbejder fx ca. 34.000 personer i Danmark med at udvikle apps, og for nogle år siden hørte jeg Siemens' CEO sige, at 90 procent af de ting, som Siemens om fem år skal leve af at sælge, ikke var opfundet endnu. Det er et svimlende udsagn, men også en påmindelse om, hvor hurtigt tingene udvikler sig.

Og det er ikke kun i industrien, der er fart på. I advokatbranchen har de fået en ny slags 'kollega' med kunstig intelligens. Han hedder Ross og er et computerprogram. Ross kan arbejde 24/7 og kan på meget kort tid finde ud af, hvilke afgørelser der er truffet i sager, som ligner den, man selv lige sidder med. Det kunne tidligere tage dage eller måske uger.



OM ANMELDEREN BIRGITTE BARKHOLT

Cand.scient.pol. og kommunikationsansvarlig i Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune. Tidligere Senior Advisor i Advice A/S og chefkonsulent i KL. Har i mere end 15 år arbejdet med at understøtte eller omsætte politik og strategier for at skabe værdi for organisationerne og bringe dem tættere på deres mål.

Det traditionelle advokatarbejde står altså – i lighed med mange andre – over for store omvæltninger. Advokaterne bliver næppe overflødige, men de kommer nok til at skulle lave noget andet. Måske behøver de ikke alle sammen i fremtiden at have det store kørekort i lov, men vil i højere grad løse opgaver som computere og selvlærende algoritmer ikke kan. Fx konfliktløsning og mægling.

Find den rigtige perron

Kunstig intelligens, virtual reality og Internet of Things pibler på den måde ud af alle sprækker på arbejdsmarkedet og trækker ændringer med sig overalt, men begreberne kan være svære at få ordentligt styr på. Heldigvis har Astrid Haug skrevet en bog om det, og man kan passende begynde med at læse den.

Haug gør et godt forsøg på at afmystificere begreberne, og inden for en enkel ramme præsenterer hun dem og giver et perspektiv på udviklingen. Selv skriver hun, at det er en bog til de virksomhedsledere, der står og tripper og egentlig gerne vil med på toget til fremtiden, men ikke rigtigt ved, hvilken perron det afgår fra. Bogen forsøger at give et bud på, hvordan virksomhedsledere kan dirigere deres virksomheder i en levedygtig retning. Den bagvedliggende opfattelse er, at hvis ikke man gør noget, så dør man.

Ifølge Haug tilhører fremtiden dem, som ikke frygter den. Deraf også bogens titel 'Fremtiden tilhører de frygtløse'. Det er en god pointe. For hvis man ikke ser udviklingen som et gode, så er man nok heller ikke den, som er med til at skabe fremtiden. Og så er der en overhængende fare for, at man kommer for sent til toget fra før.

Haug slår til lyd for, at vi med digitaliseringen skal forstå verden på nye måder og indoptage nye logikker og nye måder at drive virksomheder på, og det er svært at være uenig i.

Med Haug som pilot flyver vi lidt lavt over nogle af tidens buzzwords som kunstig intelligens, virtual reality og Internet of Things, men 1.000-kroner-spørgsmålet om, hvad hulen vi skal stille op med det, og hvordan vi drager nytte af udviklingen, må vi hver især selv finde svaret på. Det er en lille, optimistisk introduktionsbog for praktikere, der giver stof til eftertanke over den udvikling, vi alle er en del af, og måske giver den også mod til at stige på toget.

Bogen har et glimrende format til strandtasken og anbefales til sommerhuset, poolen eller campingpladsen, hvor man jo skal finde på noget, da internetforbindelsen sådan nogle steder alligevel ofte er på det jævne. ■

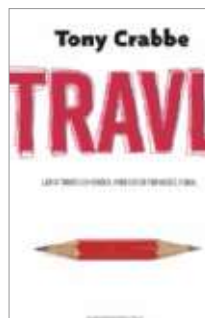
'Fremtiden tilhører de frygtløse – en guide til den digitale forretningsudvikling'.

Af Astrid Haug, Djøf Forlag.

OM FORFATTEREN

Astrid Haug har arbejdet med sociale medier i mere end 10 år med erfaring fra Christiansborg, Københavns Kommune og Kulturministeriet samt Berlingske. Hun har sin egen virksomhed, hvor hun hjælper virksomheder og organisationer med at navigere i en digital verden.

OMTALE



Vælg travlheden fra

Vækkeuret ringer, og du får dig din første dosis mails ... Hvis du kan genkende det billede fra din egen hverdag, tilhører du målgruppen for Tony Crabbes bog 'Busy', der for nylig er udkommet på dansk.

Med bogen ønsker forfatteren at tage livtag med den aldrig ophørende travlhed i vores arbejds- og fritidsliv, hvor vi hele tiden multitasker

og 'er på'. For den tager livet af os, advarer han. Crabbe argumenterer for, at travlheden langt hen ad vejen er en selvvalgt tilstand, der ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at vi har en masse, som vi er tvunget til at nå. Vi vælger travlheden, fordi den er et statusgivende brand, en vanedannende trang og det lette valg, hvor vi ikke tvinger os selv til at prioritere.

Bogen er bygget op om de tre elementer, som ifølge forfatteren er nødvendige for at komme ud af travlheden. Mestringer, hvor vi lærer at træffe svære valg. Differentiering, der bl.a. handler om at opnå størst mulig effekt af færrest mulige ressourcer. Og engagement, hvor målet er at knytte succeskriterier til sine kerneværdier. ■

'Travl – Lær at trives i en verden, hvor der er for meget, vi skal'.
Af Tony Crabbe, Dansk Psykologisk Forlag.

OMTALE



Forandring sker i tre trin

Forandringsledelse er en stærkt efterspurgt vare på arbejdsmarkedet. Offentlige som private virksomheder gennemgår i disse år mere eller mindre gennemgribende forandringsprocesser, hvis succes i høj grad afhænger af kompetente ledere, som ønsker forandringen og har værktøjerne til at gennemføre den.

Tre erfarne ledelsesrådgivere præsenterer nu i bogform deres bud på en værktøjskasse for forandringsledere. Deres centrale budskab er, at forandringer er et projekt med en klar begyndelse og slutning. Forandringsprocessen består af tre faser. Først skal forandringslederen *forme* projektet ved at definere dets succeskriterier og betydning for interessenterne, derefter *lede* det gennem igangsætning, facilitering, opfølgning, afslutning og forankring og afslutningsvis *lære* af det ved at kortlægge dets succeser og fejltrin.

Til hver enkelt af de tre faser præsenterer bogen en række værktøjer, tjeklister og afklarende spørgsmål. ■

'Forandringslederens håndbog'.

Af Søren Brandt, Tina Ebler og Anders Nørgaard, Gyldendal Business.

JORDEN RUNDT

— GLOBALE NYHEDER —

Af Regner Hansen

Pensionsbomben tikker globalt

De seks største pensionsopsparingssystemer i verden kan se frem til en manko på, hvad der svarer til over 1.480.000 milliarder kroner i 2050. Det viser en ny analyse fra organisationen World Economic Forum.

De seks systemer er i USA, Storbritannien, Japan, Holland, Canada og Australien. Hvis man føjer Kina og Indien, de to folkerigeste lande, til opgørelsen, vil pensionisterne i de otte lande mangle til sammen over 2.650.000 milliarder kroner om lidt over 30 år.

Der er to hovedårsager til den voksende kløft mellem,

hvad der er behov for af pensionsmidler, og hvad der vil være til rådighed: En længere forventet levealder og en relativt faldende opsparing.

Michael Drexler, chef for finans- og infrastrukturssystemer i World Economic Forum, siger, at prognosen i sin alvor er i kategori med udsigten til global opvarmning. World Economic Forum foreslår bl.a. at overveje at sætte pensionsalderen op og gøre det nemmere for den enkelte at få et overblik over, hvor meget det er formålstjenligt at spare op. ■



SHENZHEN ER KINAS OPFINDERVÆRKSTED

Den kinesiske storby Shenzhen i Guangdong-provinsen i den sydlige del af landet har siden 1980 oplevet en usædvanlig årlig vækst på 22 procent i gennemsnit. Virksomheder i Shenzhen udtager flere internationale patenter (som ofte er af høj kvalitet) end både Storbritannien og Frankrig.

Den officielle forklaring på det solide boom er dygtige lokale ledere af kommunistpartiet og en langsigtet strategi. Men magasinet The Economist skriver med henvisning til en ny bog om Shenzhen, 'Learning from Shenzhen', at mange fremskridt kommer nedefra, nemlig fra iværksættere, der tilmed vover at udfordre reglerne. Bl.a. indgik en række mindre kinesiske firmaer investeringsaftaler med udenlandske virksomheder, før der officielt var åbnet for det. Iværksættere gik også i andre sammenhænge egne veje i forhold til lovgivningen.

Innovationen bliver nu understøttet af en økonomisk satsning på forskning og udvikling, der er dobbelt så stor som i Kina generelt. Shenzhen formår at tiltrække de bedste hjerner. ■

Indien boomer



Indien er fortsat den hurtigst voksende økonomi i verden. Væksten i indeværende finansår bliver på 6,8 procent. Og væksten øges til 7,2 procent og 7,7 procent i de to kommende finansår. Det vurderer Verdensbanken i en nylig rapport.

Det hedder, at de økonomiske nøgletal er flotte, at reformtempoet er fint, og at der kan regnes med gode indtægter til statskassen som følge af en snarlig indførelse af moms på varer og tjenesteydelser. Der er

også ny lovgivning om konkurser under forberedelse.

Det eneste store minus i Verdensbankens vurdering er, at kvinders deltagelse på arbejdsmarkedet er lav og endog faldende. Det hedder, at Indien bør skabe 'sikre, fleksible og velbetalte job' for det store antal kvinder, som ikke i øjeblikket er erhvervsaktive. Kun 27 procent af voksne indiske kvinder har et lønnet job. Det efterlader Indien som nummer 120 blandt de 131 lande, der findes data om. ■

Foto Stanislaw Mikulski Shutterstock

NYT JOB

Skal vi også have dit job-skifte med på listen? Så opdatér dine oplysninger på mitdjoef.dk

OFFENTLIGE

Kirsten Sophie Hasberg
Økonomi
Fra Hasberg Media
Til Ph.d.-stipendiat
Aalborg Universitet, Det Teknisk-Naturvidenskabelige Fakultet

Luz Brøndum
Jura
Fra Ankestyrelsen Aalborg
Til Jurist
Region Nordjylland

Marcus Bo Morsøl-Carlsen
Samf.videnskabelig BA
Fra Jobsøgende
Til AC-fuldmægtig
Grønlands Selvstyre
(Naalakkersuisut)

Mette Hansen
Erhvervsøkonomi
Fra Kolding Kommune
Til Ledelseskonsulent
Professionshøjskolen Lillebælt -
University College Lillebælt

Zuzanna Thiel
Scient.soc.
Fra Undervisningsministeriet
Til Specialkonsulent
Rigsrevisionen

PRIVATE

Christian Thorup
Samf.videnskabelig BA
Fra Jobsøgende
Til Digital Marketing Coordinator
Bonnier Publications A/S

Daniel Schultz Nielsen
Erhvervsøkonomi og filosofi
Fra Jobsøgende
Til Forretningskonsulent
Knowledgeworker

Ida Synnøstvedt
AC-udd.
Fra Beskæftigelsesministeriet
Til Politisk rådgiver
Socialistisk Folkeparti,
Folketingsgruppen

Laura Pettrine Madsen
Økonomi
Fra Københavns Universitet
(Studiested)
Til Konsulent
Ældre Sagen

Mathias Kristiansen
Erhvervsøkonomi
Fra Aarhus Universitet
(Studiested)
Til Finance Graduate
Nordic Aviation Capital A/S

Nina Scheel
Soc.
Fra Trustpilot A/S
Til Antropolog og projektleder
Antropologerne ApS

Peter Nørgaard Petersen
Erhvervsøkonomi
Fra Jobsøgende
Til Senior Sales Executive
Colibo A/S

Peter Vesterheden
AC-udd.
Fra Jobsøgende
Til Associeret partner
A-2 A/S

Søren Valther Rasmussen
Merc.-jur.
Fra Nordea Danmark
Til Head of Operations Solutions
Nordea Investment Management



Bliver du snydt for djøfbladet?

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



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



lån & spar

din personlige bank

Ruller grønne projekter ud

Lidt fart på må der gerne være, hvis det står til **Jakob Stolt**. Og arbejder man med folk, der finder på klimaløsninger, er der heldigvis kort fra idé til en ny grøn løsning.

Af Sebastian Stave Sjöberg / Foto Lars Bahl



JAKOB STOLT

- **1998** Akademiøkonom i Kommunikation, Niels Brock.
- **2005** Akademiuddannelsen i Ledelse, Niels Brock.
- **2008** Executive Master i Leadership and Innovation in Complex Systems (LAICS), CBS/AU.
- **2006-2009** Udviklingschef, International Danish Entrepreneurship Academy.
- **2009-2011** Chefkonsulent, Øresund Entrepreneurship Academy.
- **2011-2017** Specialkonsulent, områdeleder ved AAU Innovation.
- **2017** – Senior Project Manager, Climate-KIC Nordic.

Mos der opfanger bysmog. Mobile regnvandsopsamlere til skybrud. Kloge lyssignaler, som letter livet for cyklister.

Der findes på den ene side innovatører, som kommer på den slags smarte klimaidéer, og på den anden side alle dem, der efterspørger dem. Og så findes der folk som Jakob Stolt, der sørger for, at parterne mødes. Han er ny Senior Project Manager i den nordiske del af Climate-KIC, en europæisk og delvist EU-finansieret virksomhed, som etablerer klimapartnerskaber mellem virksomheder, forskere og byer.

? Hvad laver du som projektleder?
 “Dét er et godt spørgsmål, for jeg har jo kun været her en måned. Men barberet ned til kernen er jeg mellemlid mellem dem, der efterspørger klimaløsninger, f.eks. byer og kommuner, og dem, der laver løsningerne.”

? Og hvad kan sådan nogle samarbejder munde ud i?
 ”Et eksempel er, at Climate-KIC har været med til at skabe et samarbejde mellem Københavns Kommune, forskere, virksomheder og big data fra Google, hvor parterne især har forsøgt at gøre det lettere at være cyklist i byen. Så har Københavns Kommune fx fået hjælp til at time lyssignalerne, så cyklister kan køre på flere grønne bølger.”

? Hvorfor lige arbejde med klimaløsninger?

”Her kan jeg hurtigt se, hvad mit bidrag til et projekt betyder, og det passer godt til mit temperament. Jeg går ind i et nyt klimaprojekt med nogle ugers mellemrum og hjælper det på fode, så der forhåbentlig kan blive en egentlig forretning ud af det, så det kan blive implementeret. Tidligere i min universitetskarriere har jeg bl.a. haft med forskningsprojekter at gøre, og det var jeg glad for, men det kunne også være lidt ødelæggende for motivationen, når de kunne trække ud i årevis.”

? Det er første gang, du arbejder med klimaløsninger. Hvordan er det?

”Der er et engagement i den her branche, som er rigtig fedt at være en del af. Det er tydeligt at mærke, at klimaet står højt på virksomheders og politikeres dagsorden, så der er både en enorm stor efterspørgsel fra mange, og der er mange iværksættere, som byder ind med innovative løsninger.”

? Har du fulgt en plan gennem karrieren?

”Ligesom nu har jeg i mine tidligere stillinger også været mellemmand. Ikke så meget, fordi jeg har fulgt en plan. Mere fordi jeg bare brænder for at være dér i midten og lave partnerskaber. Jeg føler, jeg gør noget godt, når jeg kan skabe en tryghed mellem partnerne, så alle går derfra og føler, de har opnået større værdi.” ■



Jakob Stolts virksomhed har bl.a. realiseret et projekt, der har skabt flere grønne bølger for københavnske cyklister.

Inspiration og ny viden

Arrangementer og workshops til dig. Se mere og tilmeld dig på djoef.dk/kalender

Jobsøgning – sådan gør du

Skriv den gode ansøgning og det målrettede cv. På workshoppen stiller vi også skarpt på, hvordan du brænder igennem til jobsamtalen.

15. august kl. 10-15, København

Boost din karriere – kend din markedsværdi

Kom og bliv afklaret om dit næste skridt i karrieren. Sæt ord på din markedsværdi, så du kan matche dit næste relevante job.

16. august kl. 17-20, Aarhus

23. august kl. 17-20, København

30. august kl. 9-12, København

Succes med LinkedIn

Har du en personlig strategi på LinkedIn? Find ud af, hvordan du får det optimale ud af LinkedIn, så du fortæller den autentiske historie om dig selv og din faglighed.

17. august kl. 17-19, København

29. august kl. 17-20, Aarhus

12. september kl. 9-12, København

Introduktion til rekrutteringstest

Hvordan bliver tests brugt? Og hvilke muligheder giver det dig som jobansøger at blive testet?

28. august kl. 17-20, København

StyringsAgenda 2017

Vær med, når Deloitte, Nordisk Administrativt Forbund og Djøf stiller skarpt på de store krav og ændringer, som den digitale transformation stiller til ledelsen i offentlige organisationer.

Medlemmer 1.395 kr. (ex moms)

6. september kl. 8-16.30, København

Kom godt fra start som selvstændig

Få styr på de praktiske spørgsmål om skat, kontrakter og dagpengeregler, hvis du overvejer at starte som selvstændig. Du møder jurister fra Djøf og IDA og medlemmer, der er selvstændige.

7. september kl. 16-19.30, Aalborg

13. september kl. 16-19.30, København

Job i FN / Working for the UN

Vil du gerne arbejde internationalt, er FN en spændende mulighed. Kom med i FN Byen, og hør om de mange forskellige ansættelsesformer og arbejdsområder. Arrangementet foregår på engelsk.

11. september kl. 17-19.30, København

Chefkonference 2017

Årets chefkonference har fokus på ledelse og arbejds-glæde. Kom og få inspiration til dit personlige lederskab. For medlemmer af Offentlige Chefer i Djøf.

21. september kl. 11.30-16, København

Kridt løbeskoene, og styrk dit netværk

Når startskuddet går til DHL Stafetten, mangler mange virksomheder en løber. Nu kan du springe til, løbe en tur og lære virksomheden og dens ansatte lidt at kende.

Bliv løbevikar, hvis du er studerende eller ledig – og medlem af Djøf.

De sidste års løbevikarer siger, at de har skabt netværk og er gået hjem med ny inspiration til deres jobsøgning.

Tilmeld dig som løbevikar her

15.-17. august, Aarhus

djoef.dk/dhlaarhus

15.-17. august, Odense

djoef.dk/dhlodense

28. august -1. september, København

djoef.dk/dhlkobenhavn

29.-31. august, Aalborg

djoef.dk/dhlaalborg

Mangler din arbejdsplads ekstra løbere, så kontakt Djøf.



Sådan
kommer du
videre:
**djoef.dk/
nytjob**

Nyt job med bedre vilkår

Få de bedst mulige aftaler i hus, når du skifter job. 20% af Djøfs medlemmer opnår bedre vilkår, når de har brugt Djøf. Her er nogle af de services, du kan benytte:

Karrieresamtale

Bliv afklaret om dine jobpræferencer, og hvilken karrierevej du vil følge.

Ansøgning og cv

Få feedback på din ansøgning og dit cv, så du kommer øverst i bunken.

Råd om lønforhandling

Få sparring på, hvilke krav du skal stille. Husk også at tjekke Djøfs lønværktøj, inden du forhandler.

Tjek på kontrakten

Når du sender en kontrakt ind til gennemsyn, går der maks. 24 timer, før du har svar.

Meddelelse om sympatiblokade

Djøfs bestyrelse har besluttet at iværksætte sympatiblokade for stillinger som politikadetter i politiet. Sympatiblokaden indebærer, at ingen medlemmer af Djøf må søge eller lade sig ansætte i stillinger som politikadet.

Baggrunden for beslutningen om iværksættelse af sympatiblokade er, at forhandlingerne om løn- og ansættelsesvilkår mellem Finansministeriet og Politiforbundet/CO10 er brudt sammen. Stridspunktet er, om politikadetter på overenskomstvilkår skal friholdes fra konflikttet.

Spørgsmål i anledning af sympatiblokaden stilles til Djøf – 33 95 97 00.

Morgenmøde: Land dit første lederjob

Har du et ønske om at blive leder i nær fremtid? På dette morgenmøde får du input til, hvordan du kan realisere dine lederambitioner.

Du møder Nina Groth, direktør i Kunde & Pensionsservice i PFA, Rikke Gade Christensen, compliance manager i Leo Pharma, og Jan Hyttel, Executive Coach fra Human House, samt headhunter Jens Lunn fra Signium, som bl.a. besvarer disse spørgsmål:

- Hvilke kompetencer er de vigtigste at have som leder?
- Hvordan forbereder du dig bedst til rollen som leder?
- Hvad skal du gøre, hvis du vil være leder?

Der vil være en let morgenmadsanretning og mulighed for at netværke.

24. august kl. 8.00-10.00, København

Se mere, og tilmeld dig på djoef.dk/lederjob

Djøfs kurser og uddannelser

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



Fremtiden er også

Samskabelse med CoCreation Cards

Med CoCreationCards får du en enkel metode til at skabe holdbare løsninger sammen med andre. Den er let at lære og billig i drift.

> 26. september 2017

Big data – fra analyser til værdi

Få overblik, og lær, hvordan du igangsætter datadrevne processer, der sikrer værdi på bundlinjen og løfter forretningen.

> 4. oktober 2017

Samfundsøkonomisk analyse

Når du ved, hvordan en samfundsøkonomisk analyse gennemføres, og hvordan du laver beregninger, kan du skabe et godt beslutningsgrundlag.

> Opstart 3. oktober 2017

Finanskonferencen 2017

Få perspektiver på nogle af de største teknologiske og juridiske forandringer, som lige nu påvirker relationen mellem kunde og virksomhed.

> 27. oktober 2017

Møder er også

Styrk din facilitering

Skab rammerne, og visualisér budskaber, modeller og processer, der skaber fælles forståelse og resultater.

> Opstart 25. september 2017

Faciliteringsuddannelsen

Bliv en bedre facilitator, der skaber effektive processer og møder med mening. Du lærer at sikre værdi og optimalt udbytte for deltagerne.

> Opstart 29. september 2017

Ledelse er også

Ledelse af specialister

Lær at skabe de bedste arbejdsbetingelser, og hvordan du sikrer, at dine højt specialiserede medarbejdere bevarer motivationen og drivkraften.

> Opstart 4. oktober 2017

Digital ledelse

Få den nyeste viden om teknologi og forretningsudvikling. Kurset giver dig metoder til at lykkes med digital transformation.

> Opstart 6. oktober 2017

Se alle kurser på djoef.dk/kurser

250+
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

MUUSMANN

ORGANISATIONSANALYSER – LEDELSESUDVIKLING – REKRUTTERING

■ Vi **siger**, hvad vi ser

■ Vi **ved**, hvad vi taler om

■ Vi **bliver**, til det virker

Telefon 70 11 20 22 ■ www.muusmann.com

DANSKE STILLINGER PÅ **JOBUNIVERS.DK**

FIND DIT NYE JOB OG OPRET DIN EGEN JOBAGENT

Industriens Uddannelser

Sekretariatschef
Erhvervsministeriet
Stud.jur
PFA Pension
Juridisk studentermedhjælper
Røde Kors i Danmark
Regnskabschef
Finansministeriet
Ambitiøse medarbejdere
KL – Kommunernes Landsforening
Konsulent
DR – DR-Byen
Underdirektør
Center for It, Medico og Telefoni
AC'er
Vestas Wind Systems A/S
Student Worker
Vejdirektoratet
Administrationsmedarbejder
Vejdirektoratet
Kollega til myndighedsopgaver
Forsvarsministeriet
Fuldmægtige
Naturhistorisk Museum
Drifts- og administrationschef
Rare Wine Invest ApS
Marketingmedarbejder
GML-HR A/S
Studentermedhjælper
Danida
Seniorrådgiver (N1)

Søfartsstyrelsen

Økonomi- og administrationschef
Diabetesforeningen
Stud.jur.
FTF
Studerende
Danmarks Apotekerforening
Personalejurist
Djof
Konsulent
Djof
Frivillig projektkoordinator
Arbejdstilsynet
Akademiker
Erhvervsministeriet
Studerende
Kommuneqarfik Sermersooq
Kommunaldirektør
Taksationssekretariatet
Jurist
Saab Danmark A/S
Student
Spejder Sport A/S
Studentermedhjælper
Arriva Danmark A/S
HR Legal Manager
DUF – Dansk Ungdoms Fællesråd
Juridisk konsulent
Grønlands Selvstyre
Jurist
Landsbyggefonden
Student

Energinet.dk

Økonom
Bygningsstyrelsen
Økonom
Faaborg-Midtfyn Kommune
Kommunikatører
Erhvervsministeriet
Databeskyttelsesrådgiver
Erhvervsministeriet
Student
Miljø- og Fødevarerministeriet
Jurist
Københavns Kommune
Jurist
Bygningsstyrelsen
Fuldmægtig
Lejernes LO, Århus
Frivillige jurastuderende
Statens Byggeforskningsinstitut
Specialkonsulent
SKATEPRO ApS
Merchandising Manager
Bygningsstyrelsen
Fuldmægtig
Bygningsstyrelsen
Økonom
KL – Kommunernes Landsforening
Kontorchef
Aalborg Universitetshospital
Viceklinikkchef
Erhvervsministeriet
HR-partner

Søfartsstyrelsen

Medarbejdere
DI
Student
Region Hovedstaden
Konsulent
Moderniseringsstyrelsen
Web-student
Landbrug & Fødevarer
Konsulent
Det Sundhedsvidenskabelige
Fakultet, Københavns Universitet
Teamleder
Dansk Arbejdsgiverforening
Konsulent
Dansk Arbejdsgiverforening
Politisk konsulent
Danida
Rådgiver
Region Sjælland
– Regionhuset i Sorø
EU-konsulent
KL – Kommunernes Landsforening
Praktikant
University College Sjælland
Chefkonsulent
Region Sjælland
Specialist
Politiets Efterretningstjeneste (PET)
Budgetbisse
Domstolsstyrelsen
Jurist
Erhvervsministeriet
Fuldmægtig
Sjællands Universitetshospital
Roskilde
Specialist
ATP
Jurist
Stevns Kommune
Direktør
IDA Ingeniørforeningen i Danmark
Juridisk rådgiver
Lægemiddelstyrelsen
Jurist
Dansk Erhverv
Student
Finanstilsynet
Økonom
Region Sjælland
– Regionhuset i Sorø
Chef
COK – Center for Offentlig
Kompetenceudvikling
Chefkonsulent



DIREKTØR, DER VIL VÆRE EN DEL AF SYMBIOSEN

DIREKTØR MED ANSVAR FOR BØRN, SKOLE OG FAMILIE TIL KALUNDBORG KOMMUNE

Kalundborg-symbiosen er verdenskendt. Verdens første fungerende industrielle symbiose hvor udgangspunktet er at skabe win-win-situationer til fordel for virksomhederne, miljøet, kommunen og dens borgere. Det er på mange måder også et symbol på den måde, der tænkes på i Kalundborg Kommune.

Politikerne i Kalundborg har nemlig valgt at trække på samme hammel om de store ting. Uenighed – ja – men stor vilje til at finde det fælles fodslag i et ordentligt klima, der er konstruktivt og fremadrettet. Kommunens udviklingsstrategi blinker i.f.t. at skabe sammenhæng, men hele tiden med et skarpt øje for resultaterne. Symbioser skaber ikke sig selv – de understøttes og udvikles, fordi der er noget at hente.

Endelig er kendskabet og værdifællesskabet i den administrative organisation for en kommune af Kalundborgs størrelse usædvanligt tæt.

Kravene til dig som vores nye direktør er først og fremmest, at du er en leder, der kan skabe følgeskab. Du er ordentlig, troværdig og er dygtig i relationerne. Du er let at kunne lide, er uformel i stilen, og du besidder en naturlig udadvendthed, der gør det let for dig at samtale med mange forskellige typer mennesker.

Du er en talentfuld leder, der har et godt hoved, og du kender formodentlig til en del af det faglige felt. Du er god til skabe struktur, men uden at denne evne følges af et stort kontrolbehov. Endelig har du god erfaring med det at bedrive ledelse i en politisk styret organisation. Skal du være en del af symbiosen?

Lønnen udgør ca. 850.000 årligt, hertil kommer eventuel kvalifikationsløn, pensionsindbetaling på 19,55 % samt tillæg for åremåls- eller kontraktansættelse. Kontraktansættelse foretrækkes.

Yderligere oplysninger

kan fås hos Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller Kommunaldirektør Jan Lysgaard Thomsen på tlf. 2266 1236. Læs i øvrigt mere i den uddybende job- og personprofil på www.lundgaard-konsulenterne.dk og på www.kalundborg.dk.

Ansøgning

sendes via stillingsmodulet på www.lundgaard-konsulenterne.dk så den er modtaget senest den 1. september 2017 kl. 8.00.

Økonomichef til Faxe Forsyning

Vores dygtige økonomichef har takket ja til et andet godt job, og derfor søger Faxe Forsyning A/S en ny.

Økonomichefens primære ansvarsområder:

- Ledelse af økonomifunktion, affaldssektion og kundeservice, i alt 11 medarbejdere
- Budgetudarbejdelse, økonomistyring, rapportering, årsrapporter, ledelsesinformation mv.
- Medvirke til fortsat udvikling af virksomheden som en effektiv og attraktiv arbejdsplads
- Drive interne forretningsudviklingsprojekter mv. også udenfor nuværende kerneforretning
- Bestyrelsesbetjening i samarbejde med direktøren
- Kontakt til de større virksomheder i kommunen, kommunens forvaltning, Forsyningssekretariatet, andre forsyningselskaber, ekstern revision, bank, forsikringselskaber mfl.

Du se det fulde stillingsopslag på www.jobunivers.dk og på www.faxeforsyning.dk.

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

FREDERIKSBERG
KOMMUNE



Erfaren konsulent til ledelsessekretariat på Social-, sundheds- og arbejdsmarkedsområdet på Frederiksberg Rådhus

Synes du et arbejde i krydsfeltet mellem politik og administration er en spændende udfordring? Kan du lide at arbejde i et til tider hektisk miljø med skiftende arbejdsopgaver og har du viden om sundheds- og ældreområdet?

Så er du måske netop den konsulent, vi søger. Stillingen er centralt placeret i vores ledelsessekretariat, hvis vigtigste opgave er at understøtte organisationens strategiske udvikling og opgaveløsning, hvor borgeren er i fokus. Du skal have politisk tæft, interessere dig for velfærdsområdet, og for hvordan kommunen kan omsætte ydre rammer til målrettede og effektive servicetilbud til vores borgere.

Ansøgningsfrist er søndag den 13. august 2017.

Du kan læse mere om jobbet og søge stillingen på www.frederiksberg.dk under Ledige stillinger.

SDU

Ph.d.-stipendier i jura på Juridisk Institut

Ved Juridisk Institut vil et antal ph.d.-stipendier i jura med tjenestested i Odense være ledige til besættelse 1. februar 2018 eller snarest derefter.

De ledige ph.d.-stipendier er inden for følgende retsområder:

- Kriminalret
- International ret
- Kreditsikring
- Obligationsret
- Retsinformatik
- Almen forvaltningsret

Det fulde opslag kan ses på universitetets hjemmeside. Du kan derfor ikke søge stillingen på grundlag af dette opslag.

Ansøgningsfrist: 1. september 2017 kl. 23.59.59.

www.sdu.dk/stillinger



Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Styrelsen for Forskning
og Uddannelse

Innovationsattachéer søges til Tyskland og Sydkorea

Styrelsen for Forskning og Uddannelse søger to innovationsattachéer til treårig udsendelse pr. 1. februar 2018 via Udenrigsministeriets specialattachéordning.

Som innovationsattaché skal du bidrage til at styrke internationaliseringen af dansk videregående uddannelse, forskning og innovation med henblik på økonomisk vækst samt markedsføre Danmarks styrkepositioner i udlandet.

Læs hele stillingsopslaget på: ufm.dk/job-i-ministeriet. Der er ansøgningsfrist søndag den 20. august 2017.

Styrelsen for Forskning og Uddannelse er en del af Uddannelses- og Forskningsministeriet, som arbejder for høj vækst og ny indsigt gennem fremragende uddannelse og forskning. Uddannelses- og Forskningsministeriet har ansvar for de videregående uddannelser, forskning og SU-området og har et samlet budget på godt 50 mia. kr.



Familiechef til Frederiksberg Kommune

Frederiksberg Kommune søger en ny chef for Familieafdelingen efter, at den tidligere chef gennem mange år er gået på pension.

Du skal som ny Familiechef gå forrest i udviklingen af dine ansvarsområder og skabe fornyelse samtidig med, at du skal fastholde den høje faglige kvalitet.

Det er en spændende og udfordrende stilling, der giver dig mulighed for at sætte dit præg på, hvordan vi bedst gør en positiv forskel for udsatte børn og familier.

Familieafdelingen hører under Børne- og Ungeområdet, og du vil indgå i direktørområdets chefgruppe og have reference til Børne- og Unge-direktøren.

Du er som afdelingschef overordnet faglig-, personale- og budgetansvarlig for Familieafdelingen og Sundhedstjenesten. Der er ligeledes et meget tæt samarbejde med fire selvejende døgninstitutioner beliggende i Frederiksberg Kommune.

Afdelingens ca. 50 medarbejdere er organiseret i 4 sektioner – med en daglig leder / faglig koordinator. Den daglige ledelse af Sundhedstjenesten varetages af den ledende sundhedsplejerske.

Vi tilbyder en spændende og indflydelsesrig stilling, og vi har tilsvarende forventninger til den kommende Familiechefs kompetencer:

- Du skal kunne lede gennem ledere og have fokus på udvikling af ledergruppen. Du skal samtidig være en synlig og nærværende leder for engagerede medarbejdere, der skal opleve, at du er åben for dialog og sparring.
- Din synlighed og åbenhed skal også præge din tilgang til den øvrige organisation, hvor du skal fungere som brobygger i forhold til at etablere, vedligeholde og udvikle samarbejder på tværs – du tænker i sammenhænge og helhedsløsninger fremfor i kasser.
- Du har politisk tæft og skal sikre en høj kvalitet i de faglige sager, der forelægges politisk og kunne sparre med det politiske niveau. Du skal samtidig være en god "oversætter" mellem det politiske og det fagfaglige niveau. Stærke kommunikative evner både mundtligt og skriftlig er således en vigtig forudsætning.
- Du har en høj grad af integritet og troværdighed, og du finder stor mening i at gøre en forskel for udsatte børn og familier.
- Du skal have solid ledelsesmæssig erfaring fra det socialfaglige område, og du skal have indgående kendskab

til feltets juridiske områder, herunder servicelovens bestemmelser i forhold til børn og unge.

- Du skal have erfaring med budgetlægning og være garant for en sikker styring af familieområdets økonomi.
- Vi forventer, at du har en lang videregående uddannelse som eksempelvis jurist eller en socialfaglig professionsuddannelse med relevant efter- og videreuddannelse på diplom eller masterniveau.

Løn og ansættelsesvilkår er i henhold til cheftaalen.

Tiltrædelse den 1. november 2017.

For yderligere oplysninger om stillingen kan du kontakte Børne- og Ungedirektør Inger Andersen på tlf. 2898 0001.

En uddybende jobprofil kan hentes via kommunens hjemmeside på www.frederiksberg.dk/familiechef, hvor udviklingsplaner for området ligeledes kan findes.

Ansøgning samt cv skal være modtaget senest den 18. august 2017. Samtaler afholdes den 25. august.

For kandidater der går videre til 2. runde afholdes samtaler den 1. september 2017.

Frederiksberg er en levende by med et dynamisk bysamfund. Byens sjæl bygger på vores historie og klassiske arv og er med til at præge den spændende udvikling af Frederiksberg som en grøn, sund og pulserende del af Hovedstaden. Vi er knap 7.000 medarbejdere, der betjener ca. 105.000 borgere i Frederiksberg Kommune.

Frederiksberg kommune ønsker at fremme ligestillingen og derfor opfordres alle kvalificerede til at søge uanset alder, køn, religion, etnisk tilhørsforhold eller handicap.

Administrationschef

Kan du videreudvikle en driftssikker, sammenhængende og fremtids-sikret administration i Danske Regioner? Motiveres du af en travl hverdag med fokus på drift- og personaleledelse, administration og optimering af processer og arbejdsgange? Så er det måske lige netop dig vi søger.

Danske Regioner søger en administrationschef til Center for Administration og Service. Centeret har ansvaret for interne funktioner, dvs. økonomifunktion, bogholderi, løn- og personale-administration, IT og servicefunktioner, herunder reception, kantine og rengøring.

Hvis du vil vide mere om stillingen kan du læse det fulde opslag på vores hjemmeside www.regioner.dk

Ansøgningsfristen er den 14. august 2017

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

DANSKE
REGIONER



MODERNISERINGSSTYRELSEN

Kontorchef til advanced analytics og big data-analyser

Er du vild med data? Og brænder du for at omsætte data til viden og indsigter?

Vi søger en ambitiøs kontorchef, som med indsigt og drive kan stå i spidsen for udvikling og brug af advanced analytics i Moderniseringsstyrelsen.

Du skal være med til at opbygge nye kompetencer på området og skal i samarbejde med dine medarbejdere etablere en analytisk platform og bringe data i anvendelse i forhold til de forretningsmæssige behov i Moderniseringsstyrelsen.

Ansøgningsfrist den 14. august 2017

Læs mere og søg jobbet på
www.modst.dk/job

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

Tænk længere





KOMMUNALDIREKTØR DER PLACERER SIG MIDT PÅ KORTET

KOMMUNALDIREKTØR TIL IKAST-BRANDE KOMMUNE

Ikast-Brande er utvivlsomt Danmarks bedste erhvervskommune. 6 ud af 7 gange er kommunen blevet nummer et i DI's landsdækkende undersøgelse af erhvervsklimaet. Ikast-Brande udmærker sig desuden som sportskommune med blandt andet elitesport på internationalt niveau centreret i et campus-område, der i disse år er under stærk udvikling.

Kommunen har en central placering. Det gælder geografisk, hvor der er stærke og tætte relationer imod vest, øst og syd. Der er let adgang til alle sider, støttet op af et motorvejsnet, der omkranser kommunen, og hvor den kommende hærvejsmotorvej, gør adgangen endnu enklere.

Den politiske kultur i Ikast-Brande kandiderer til at være den mest konstruktive i landet. Og det er ikke "plejer", der sætter grænser for evnen til at sætte CPR og CVR-numre i centrum. Kommunen har tradition for at være den "frække dreng i klassen", når det kommer til udviklingen af den kommunale organisation. Det er blandt andet symboliseret ved begrebet 'Mental Frikommune'.

Alt dette sætter nogle klare pejlemærker for, hvad du skal kunne – og ville – hvis du skal være kommunaldirektør i Ikast-Brande Kommune.

Du skal være tre skridt foran i dit hoved og din gerning og være med til at sikre, at vi fortsat er en driftig kommune også om fem, syv og ni år. Du skal være embedsmand, men ikke mere, end at du først formår at være borgernes og virksomhedernes kvinde/mand. Der er grænser for, hvor meget bureaukrat, du kan være for at trives hos os. Du er af hjertet værdibaseret i den måde, du bedriver ledelse på. Du evner at være hele byrådets kommunaldirektør og at sætte hele din ledelsesorganisation i spil. Og selvfølgelig forventer vi, at du kan navigere i både fredstid og i pressede situationer, og at dit menneskelige format matcher vores stærke værdier: tillid, dialog og ansvarlighed.

Udgangspunktet er en ansættelse på kontraktvilkår. Stillingen aflønnes med en årsløn på kr. 1.237.000 (pr. 1. januar 2017) eksklusive pension og tillæg for kontrakt.

Yderligere oplysninger

kan fås hos Jakob Lundgaard, tlf. 4033 2414 og/eller hos Borgmester Carsten Kissmeyer, Ikast-Brande Kommune, tlf. 3076 4866. Læs i øvrigt mere i den uddybende job- og personprofil på www.lundgaard-konsulenterne.dk og på www.ikast-brande.dk.

Ansøgning

Sendes via stillingsmodulet på www.lundgaard-konsulenterne.dk så den er modtaget senest 28. august 2017 kl. 8.30



Udvikling og
samarbejde
Det er mit job

Dygtig jurist med kendskab og interesse for persondataret

Regionsekretariatet

Region Midtjyllands Juridiske Kontor søger en dygtig jurist med kendskab og interesse for persondataret og gerne it-kontraktsret. Trives du med ansvar og selvstændig opgavevaretagelse, og vil du gerne være en del af et stærkt fagligt miljø, så se mere om stillingen på www.midtjob.dk eller via juridisk chef Poul Carstensen tlf. 7841 0160.

Ansøgningsfrist den 13. august 2017

Søg et job med hjerne
og hjerte på midtjob.dk

midt
regionmidtjylland



INSTITUT FOR
MENNESKE
RETTIGHEDER

TEAMLEDER TIL KØNSLIGESTILLINGSTEAM

Institut for Menneskerettigheder søger engageret teamleder med flair for projektledelse og interessevaretagelse.

Du skal være med til at drive og udvikle instituttets indsatser på ligestillingsområdet i Danmark. Det indebærer bl.a. at iværksætte analyser om væsentlige ligestillingsudfordringer, afgive høringssvar til Folketinget, afrapportere til internationale organer og sikre interessevaretagelse.

Læs mere om stillingen på menneskeret.dk/job

Ansøgningsfrist 20.08.2017

Institut for Menneskerettigheder fremmer og beskytter menneskerettigheder og ligebehandling i Danmark og internationalt. Det gør vi via samarbejde og dialog og ved at forske, lave analyser og dele vores viden. Vi kæmper for mennesker og deres rettigheder.

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



Tænk længere

Digitaliseringskonsulent til IT-afdelingen

Vil du være med til at digitalisere Randers Kommune?

Vi er i fuld gang med at digitalisere kommunens forvaltninger og institutioner. Vi er ambitiøse og går målrettet efter it-professionalisering og digital understøttelse af kommunens opgaver med forankring i vores digitaliseringsstrategi.

Vi søger derfor en digitaliseringskonsulent med stærke kompetencer og erfaring indenfor digitalisering, projektledelse samt formidling af digitale løsninger.

Du vil blive ansat i IT-afdelingen, der løser både drifts og udviklingsopgaver. Som digitaliseringskonsulent vil du indgå i digitaliserings- og projektgruppen, hvor det pt. er 9 medarbejdere. Du refererer til IT-chefen. IT-afdelingen består af i alt 42 medarbejdere.

Om dig

Vi forestiller os, at du

- Har en analytisk tilgang til opgaverne.
- Er struktureret og god til at holde mange bolde i luften på en gang
- Er humoristisk, lyttende og god til at sætte dig ind i nye problemstillinger
- Trives med at samarbejde i forskellige teams og arbejde selvstændigt

Kompetencer

Du har en faglig bred referenceramme inden for offentlig digitalisering. Du kan følge med, når der overordnet tales om it-arkitektur, og har kendskab til de fælleskommunale og fællesoffentlige digitaliseringsinitiativer.

Du har erfaring med brug af projektmodeller og gerne programledelse.

Du har erfaring med at gennemføre procesanalyser og beskrivelser og kan tage initiativer, udfordre og omsætte strategiske beslutninger til virkelighed via overblik og handlekraft.

Arbejdsopgaver

Du vil i samarbejde med dine kollegaer skulle

- Være en central partner for IT-chefen ieksekvering af vores digitaliseringsstrategi
- Højne anvendelsen af nuværende IT-systemer og medvirke til effektivisering af arbejdsgange
- Deltage i alle faser omkring anskaffelse af nye IT-systemer
- Facilitere workshops, lave procesbeskrivelser og analyser
- Sparre med forretningsområder om digitaliseringsmuligheder
- Være sekretær for vores digitaliseringsstyregruppe, herunder deltage i udarbejdelse af dagsordener
- Deltage i høringsopgaver i forhold til fælleskommunale og fællesoffentlige digitaliseringstiltag

Vi tilbyder

En ambitiøs arbejdsplads med et inspirerende socialt og fagligt miljø

- En spændende hverdag i et dynamisk arbejdsmiljø, hvor du bliver en vigtig del af kommunens digitaliseringsstrategi
- En dagligdag med skiftende arbejdsopgaver og samarbejde med alle niveauer i organisationen

Ansættelsesvilkår

Vi tilbyder løn efter gældende overenskomst, kvalifikationer og efter forhandling med din faglige organisation. For rette ansøgere kan ansættelsen ske som specialkonsulent.

Vi håber, du kan starte d. 1. oktober 2017.

Ansøgning

Ansøgningen skal sendes via Randers Kommunes rekrutteringssystem. Ansøgningen og bilag skal være modtaget senest den 14. august 2017. Samtaler forventes afholdt den 22. august 2017 og en evt. 2. samtale den 25. august 2017. Hvis du gerne vil vide mere, kan du ringe til IT-chef Bent Højlund på 51 56 2801 eller sende mail til bh@randers.dk.

Randers Kommune har cirka 8.500 medarbejdere. Vi arbejder efter byrådets Vision 2021. Det betyder, at vi altid har fokus på mulighederne frem for begrænsningerne. Stabene arbejder på et højt fagligt niveau og understøtter én samlet organisation, en helhedsorienteret ledelse og udvikling. Stabene sorterer under kommunaldirektøren og består af Stab for Politik, Kommunikation og Digital Service, Erhverv & Udvikling, Personale & HR og Økonomi. Vi er i alt cirka 300 medarbejdere og arbejder med alt fra personalejura, udvikling af erhvervsliv og borgerservice til økonomi og IT.



Randers Kommune



Chef til kontraktforhandlinger om indkøb af trafik i Danmark

Transport-, Bygnings- og Boligministeriet søger en stærk juridisk profil med relevant erfaring fra den private eller offentlige sektor til at stå i spidsen for ministeriets kontraktkontor.

Kontraktkontoret har ansvaret for at indkøbe trafik for staten på jernbaneområdet og færgeområdet og for at følge op på de indgåede kontrakter. De nuværende kontrakter omhandler DSB's togtrafik, den udbudte togtrafik i Midt- og Vestjylland, færgetrafikken til Bornholm og færgeruterne Bøjden-Fynshav og Kalundborg-Samsø.

Kontoret arbejder i øjeblikket intensivt med at forberede et nyt og større udbud af togtrafikken i Midt- og Vestjylland. En anden væsentlig opgave er at håndtere de kontraktlige konsekvenser af udrulningen af nye signalsystemer på hele statens toget. Samtidig arbejdes der med et forestående operatørskifte i forhold til færgeruterne til Bornholm.

Du varetager den daglige ledelse af 9 akademiske medarbejdere og 2 studenter i Kontraktkontoret. Medarbejderne i kontoret udgør et samlet kompetent hold med gode juridiske og økonomiske kompetencer og forståelse for de politiske processer.

Du sætter rammerne for kontorets arbejde og sikrer, at kompetencerne bruges bedst muligt, og du skaber engagement og teamånd blandt medarbejderne. Du er god til at håndtere eksterne både kommercielle og politiske interessenter, ministerbetjening og kan samtidig sikre den faglige substans.

Du indgår i departementets chefgruppe, der består af direktion og 11 chefkolleger.

Den ideelle kandidat har:

- erfaring med ledelse i en større politisk ledet organisation
- erfaring med håndtering af økonomiske og administrative problemstillinger
- erfaring med og/eller interesse for kontrakts-, udbuds- og statsstøttet
- erfaring med at håndtere kommercielle aktører
- erfaring med ministerbetjening og de politiske processer
- en åben og udadvendt ledelsesstil samt evne til at motivere og skabe sammenhæng
- klar og stringent formuleringsevne og stærke kommunikative evner
- indlysende samarbejds- og forhandlingsevner

Det vil være en fordel, men er ikke en forudsætning, at du har kendskab til transportområdet.

Ansøgning

Læs mere og søg stillingen på departementets hjemmeside, www.trm.dk

Ansøgningsfristen er **den 9. august 2017**.

Se stillingsopslag på www.trm.dk



Transport-, Bygnings- og Boligministeriet består ud over departementet af Banedanmark, Bygningsstyrelsen, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen og Vejdirektoratet samt en række mindre institutioner. Ministeriet varetager desuden statens ejerskabsinteresser i en række store selskaber og virksomheder, bl.a. DSB, Metroselskabet, Naviair og Post Nord.

Transport-, Bygnings- og Boligministeriet ser mangfoldighed som en ressource og ønsker en medarbejdersammensætning, der afspejler det omgivende samfund. Departementet er medlem af Foreningen Nydanskere.



To konsulenter til Center for Offentlig Innovation – COI

Vil du bidrage til mere innovation og sammenhæng i den offentlige sektor?

Om stillingerne

Center for Offentlig Innovation (COI) arbejder som nationalt center med netop den opgave for kommunale, regionale og statslige arbejdspladser. Du vil sammen med en lille halv snes kolleger skulle være med til at udvikle, kvalificere og gennemføre centerets opgaver.

Om dig

Du har en innovationsfaglig profil og gerne uddannelse inden for samfundsvidenskab. Du har en udpræget evne til at arbejde selvstændigt, er udadvendt og har stor personlig gennemslagskraft.

Vi forventer, at du

- har praktisk erfaring fra deltagelse i udvikling af løsninger på komplekse problemer i (og på tværs af) den offentlige sektor
- har lyst til at indgå i konkrete innovationsprocesser og til at præge den nationale dagsorden
- har stærke strategiske evner, analytisk sans og beslutningskraft
- kan deltage i konferencer som oplægsholder og debattør
- har erfaringer med at facilitere netværk og andre samarbejder.

Om os

COI er på vej ind i en ny strategiperiode, som du med afsæt i dine kompetencer vil få indflydelse på. Du får en engagerende arbejdsplads med krævende og berigende arbejdsopgaver (og kolleger) samt en meget stor og kvalificerende berøringsflade med mange i og omkring den offentlige sektor.

Om vilkår, ansøgning og proces: Se coi.dk/job

COI CENTER FOR
OFFENTLIG INNOVATION



Udlændinge- og
Integrationsministeriet

Udlændingestyrelsen

Har du lyst til at lede arbejdet med indkvartering på udlændingeområdet – et dynamisk område med stor politisk bevågenhed?

Udlændingestyrelsen søger en erfaren chefkonsulent, der skal fungere som daglig leder af indkvarteringsområdet i kontoret for Økonomi og Indkvartering.

Om stillingen

Du vil få det daglige ansvar for at lede arbejdet i tre teams på indkvarteringsområdet. Du vil i tæt samarbejde med kontorchefen få det faglige ansvar for den samlede opgavevaretagelse på indkvarteringsområdet. Du vil herunder få ansvar for udarbejdelse af notater og bidrag til folketingssspørgsmål. Du vil derfor have samarbejdsrelationer internt i kontoret og med eksterne samarbejdspartnere til blandt andet forhandlinger med operatører, udlejere, kommuner mv.

Du vil blive en del af ledelsesteamet i kontoret for Økonomi og Indkvartering, som udover dig består af kontorchefen, den daglige leder af økonomiområdet og den daglige leder af bookingområdet, som har ansvaret for at koordinere tværgående personale- og kompetencemæssige opgaver i kontoret. Du vil samtidig blive en del af et dynamisk miljø med stor politisk bevågenhed, hvor du udfordres fagligt og personligt.

Ansøgningsfristen er
mandag den 21. august 2017 kl. 12:00

Læs det fulde stillingsopslag på:
uim.dk/job



Miljø- og
Fødevareministeriet
Departementet

Afdelingschef til Departementet

Vil du være med til at fremme et grønt Danmark og samtidig udvikle nogle af de erhverv, der skaber vækst og arbejdspladser?

Afdelingschefen har en central rolle i betjeningen af miljø- og fødevareministeren og et stort ansvar for at sikre, at det samlede ministerium leverer solid rådgivning, som understøtter regeringens politiske linje. Afdelingschefen har samtidig en væsentlig opgave med at opbygge og fastholde stærke relationer til andre ministerier, myndigheder og interessenter. En stor del af ministeriets opgaver udspringer af EU-regler, og den internationale konkurrenceevne er afgørende for det danske landbrugserhverv. Internationalt udsyn er derfor centralt på posten.

Læs mere, og søg stillingen på www.mfvm.dk.

Frist: Søndag den 20. august 2017.

KONTRAKTJURIST

Har du erfaring med forskningsadministration og kontraktforhold? Statens Byggeforskningsinstitut på Aalborg Universitet i København søger jurist til stilling som specialkonsulent. Du får central rolle i udarbejdelse og forhandling af aftaler om nationale og internationale forskningsprojekter og skal rådgive forskere, ledelse og direktion ved juridiske spørgsmål.

sbi.dk/job



STATENS BYGGEFORSKNINGSINSTITUT
AALBORG UNIVERSITET KØBENHAVN

Stillingen som **retspræsident for Retten i Lyngby** er ledig til besættelse pr. 1. december 2017.

Retspræsidenten er dommer og har som rettens øverste administrative chef ansvaret for rettens bevillingsmæssige og administrative forhold. Retspræsidenten træffer efter forhandling med rettens dommere bestemmelse om sagernes fordeling og deres administrative behandling og har desuden en lang række andre judicielle og administrative beføjelser.

Der lægges vægt på, at retspræsidenten har interesse for og erfaring med ledelse samt kan arbejde målrettet og strategisk, så rettens mål om høj faglig

kvalitet, service og effektivitet nås. Samtidig skal retspræsidenten være en dygtig personaleleder, der har flair for at skabe motivation og udvikling blandt de ansatte ved retten.

Retten i Lyngby er en af landets 24 byretter. Retten har ca. 62 medarbejdere, heraf 10 dommere. For den rette kandidat venter der et spændende og meningsfuldt arbejde i en højt respekteret og tillidsskabende organisation med engagerede medarbejdere.

Ansøgningsfristen er **den 17. august 2017**.

Du kan læse hele stillingsopslaget, og søge stillingen på www.domstol.dk

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





Dansk Skuespillerforbund

Juridisk konsulent i Dansk Skuespillerforbund

Dansk Skuespillerforbund søger en juridisk konsulent. Den juridiske konsulent vil indgå i forbundets rådgiverteam, der består af i alt fem jurister og en socialkonsulent. Gruppen varetager rådgivningen af forbundets medlemmer samt forbundets øvrige juridiske opgaver, herunder bistand i forbindelse med overenskomstforhandlinger, juridisk bistand af bestyrelsen, forvaltning af kunstneriske rettigheder mv.

Den primære opgave for den juridiske konsulent vil være rådgivning af forbundets medlemmer om blandt andet spørgsmål til kontrakter og overenskomster på film-, tv- og teaterområdet.

Vi leder efter en jurist, der er vant til at samarbejde, er udadvendt, selvstændig og fleksibel og har lyst til at yde forbundets medlemmer en god service.

Interesse og kendskab til arbejds-/ansættelsesret, socialret, ophavsret og/eller medieret er en fordel, men det vigtigste er, at du har mod på at sætte dig ind i de forskellige retsområder.

Der er tale om fuldtidsstilling (37 timer om ugen). Arbejdstiden er primært i tidsrummet mellem 9 og 16.

Løn og øvrige ansættelsesvilkår efter nærmere aftale. Tiltrædelse snarest muligt.

Dansk Skuespillerforbund er et fagforbund for godt 2200 skuespillere, operasangere, dansere, koreografer og musicalperformere. Forbundet arbejder for at give medlemmerne de bedst mulige ansættelsesvilkår og udviklingsmuligheder i deres arbejdsliv samt for at sætte kunsten – og kunstnernes – betydning for samfundet på dagsordenen.

Ansøgningen sendes så forbundet har modtaget den senest den 28. august 2017 til:
mailadressen job@skuespillerforbundet.dk. Skriv 'Juridisk konsulent' i emnefeltet.

Hvis du gerne vil have flere oplysninger om stillingen, kan du kontakte Kim Hansen på kha@skuespillerforbundet.dk.

Dansk Skuespillerforbund, Tagensvej 85, 3., 2200 København N

Du er dit
CV – ~~men~~
er dit CV
dig?

djoef.dk/jobsoegning

Tænk længere



Nemt og sikkert frem



IT-chef til Vejdirektoratet

Danmarks vejinfrastruktur skal digitaliseres, Vejdirektoratet søger en stærk og visionær IT-chef der kan lede den udvikling.

Vejdirektoratet står overfor en gennemgribende digitalisering med fokus på fem områder: digitalt anlæg, predictive maintenance, bedre kapacitetsudnyttelse af vejnettet gennem digitalisering af trafikafvikling og trafikledelse, automatisering af arbejdsgange og styrkelse af vores dataanalyse, EDM og dataarkitektur.

Vi er overbeviste om, at en vellykket digital omstilling af vores virksomhed vil være lige så vigtigt for Vejdirektoratets succes de næste 10 år, som evnen til at levere vejprojekter til tiden og budget har været for Vejdirektoratets succes de forgangne 10 år.

Til denne opgave søger vi en erfaren IT-chef, der kan lede digitaliseringsarbejdet og IT-organisationen.

Dine ansvarsområder:

Som IT-chef er det dit ansvar, at Vejdirektoratet drager fuld nytte af de muligheder, der følger med digitaliseringen. Du sikrer, at IT-organisationen effektivt og kvalitetsbevidst understøtter Vejdirektoratets opgaver med at planlægge, anlægge, drive og vedligeholde statens veje og lede trafikken optimalt på vejnettet. Dit fokus bliver også, at skabe en samlet og mere effektiv tilvejebringelse og styring af IT-ydelser. Du skal også sikre en stabil it-drift i hele organisationen, der støtter op om behov i forretningen.

Du vil som IT-chef gennem mellemledere få ansvar for 55 medarbejdere fordelt på tre afdelinger og et årligt budget på 115 mio. kr. Derudover vil du og IT-området skulle rådgive fagdivisionerne om løsningsvalg og projektledelse for det IT-forbrug på 55 mio. kr., der ligger i fagdivisionerne.

**Læs hele opslaget på vejdirektoratet.dk
– og send din ansøgning senest mandag den
14. august 2017, kl. 12.00.**



KØGE KOMMUNE

Kommunikationschef til Køge kommune

Vi søger en ny kommunikationschef, der kan fastholde og udbygge rammerne om en professionel kommunikation både internt og eksternt.

Vi inviterer dig ind i maskinrummet i en af Danmarks mest spændende kommuner. Her skal du kunne forholde dig til den politiske virkelighed, tænke strategisk og langsigtet, og have blik for, hvordan vi fortæller de gode historier fra Køge Kommune.

Du bliver leder for vores centrale kommunikationsteam, som arbejder med strategi, udvikling og rådgivning til organisationen. Kommunikationsteamet har ansvaret for kommunens overordnede kommunikationsstrategi, presse fra borgmester og byråd, krisekommunikation, designlinje, overordnet indhold på koege.dk og intranet samt vores sociale medier.

Udover at være leder for kommunikationsteamet bliver du souschef i Stab for Byråd og Direktion og skal sammen med stabschefen være med til at udvikle og præge arbejdet i den fælles stab.

Ansøgningsfrist den 17. august kl. 9.

Læs hele stillingsopslaget på www.koege.dk/job

Akademisk ledelsessekretær

til Det Københavnske Teatersamarbejde

Har du lyst til at arbejde i teatersamarbejdets strategiske maskinrum? Er du analytisk skarp og har sans for tal, og kan du lide at udarbejde økonomiske analyser? Kan du lide at arbejde tæt sammen med andre i et kreativt miljø, og vil du være med til at skabe rammer for scenekunsten?

Så kan du blive ledelsessekretær i Det Københavnske Teatersamarbejde.

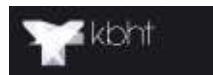
Du har En relevant akademisk uddannelse inden for det samfundsvidenskabelige område samt erhvervserfaring med offentlig administration. Analytiske og kommunikative evner.

Desuden er du I besiddelse af faglig og personlig integritet, når du skal manøvrere i minefeltet mellem kunst og administration. Du er fleksibel og kan arbejde under pres fra deadlines. Holdspiller og i besiddelse af humoristisk sans.

Ansøgning sendes til job@kbht.dk senest den 21. august 2017 kl. 12.00. Læs hele opslaget på www.kbht.dk.

KBHT

Det Københavnske Teatersamarbejde
Torvegade 50, 2. t.v. | 1400 København K



Nyt job?

Få feedback på CV og ansøgning

Er du i tvivl om, hvorvidt din ansøgning og dit CV matcher stillingen og din egen profil?

Få feedback på begge dele fra Djøf. Mail til djoef@djoef.dk, så vender vi tilbage inden for 24 timer.

djoef.dk/jobsoegning

Tænk længere





Ambitiøs kommune søger visionær direktør

- DIREKTØR TIL BY, KULTUR, MILJØ & BESKÆFTIGELSE

Albertslund Kommune søger en ny direktør til By, Kultur, Miljø & Beskæftigelse. En direktør, der kan stå i spidsen for udvikling af kernerdriften og samtidig medvirke til udviklingen af nye indsatser, så Albertslund også i fremtiden er en attraktiv bosætningskommune.

Som vores nye direktør for By, Kultur, Miljø & Beskæftigelse skal du engagere dig i byen som omdrejningspunkt og være med til at sikre, at det lokale fællesskab kan udfolde sig. Du får ansvar for kultur- og fritidsområdet, miljø- og teknikområdet, beskæftigelsesområdet og drift- og serviceområdet. Du indgår i direktørforum og skal bidrage til den strategiske ledelse af hele organisationen og til betjeningen af den politiske ledelse.

En hovedopgave er at udvikle driften på beskæftigelses-, miljø- og teknikområderne. Beskæftigelsesindsatsen står overfor en omfattende omstilling og servicen til borgerne på miljø- og teknikområdet skal standardiseres og kvalitetsudvikles. Andre hovedopgaver er at intensivere det tværgående samarbejde i organisationen, i højere grad at integrere kultur- og fritidsområdet i de øvrige velfærdsydelser samt at fastholde kommunens grønne miljøprofil.

Du har en solid ledelsesmæssig erfaring og potentialet til at indgå i en topledelse på direktørniveau. Du har erfaring med flere af de områder, du bliver ansvarlig for, og du har en oprigtig interesse for de områder, du ikke kender i forvejen. Du har en stærk styringsprofil, er visionær og nysgerrig og i besiddelse af et stort personligt drive. Du kan lede i alle retninger, har gennemslagskraft og gode proceskompetencer. Du kan se kommunens engagerede politikere og borgere som et stort aktiv i din hverdag. Og du er en stærk og samlende kommunikator, der skaber mening og sætter retning i tæt samspil med andre.

LÆS MERE

Du kan læse mere om kommunen på www.albertslund.dk og se en uddybende job- og personprofil her www.genitor.dk.

SPØRGSMÅL

Har du spørgsmål, er du meget velkommen til at kontakte kommunaldirektør Jette Runchel, tlf. 2946 2046, partner Tina Overgaard, Genitor ApS, tlf. 3141 0582 eller chefkonsulent Nina Allin, Genitor Aps, tlf. 2838 0511.

ANSØG

Du kan søge stillingen via www.genitor.dk. **Ansøgningsfristen er den 1. september 2017 kl. 10.00.**

GENITOR

– GØR GOD LEDELSE BEDRE

Kan et **spændende advokat- eller advokatfuldmægtigjob** virkelig forenes med det at være et **helt menneske?**

Læs mere på <http://www.siriusadvokater.com/job>

Denne vej til stjernerne

