

# djøfbladet

NR. **02**  
MAGASINET FOR  
MEDLEMMER AF DJØF  
09. FEBRUAR 2019

**+ Jobbet skal give mening**  
Thomas droppede sin karriere

**Sådan rammer handelskrigen Danmark**  
Det betyder Trumps toldmur

**Nudging kan koste på bundlinjen**  
Populær metode bruges alt for ukritisk



**Test:**  
Er du arbejdsnarkoman?

**BRYD TABUET:**

## TAL OM DIN LØN

**+ Tjek hvad du og andre får i løn**

**Sådan tackler du et nej til mere i løn**

**Se hvad Ann, Lars og Mette tjener**



## KOM TIL INFOMØDE

Aarhus: 18. marts kl. 17-19

København: 20. marts kl. 17-19

Se mere og tilmeld dig på  
[dmjx.dk/fagjournalist](http://dmjx.dk/fagjournalist)



# Vil du være skarp til at arbejde journalistisk?

## SÅ BLIV FAGJOURNALIST PÅ TO ÅR

Fagjournalistuddannelsen på Danmarks Medie- og Journalisthøjskole er en deltidsuddannelse på to år for dig, der har en faglighed og gerne vil blive bedre til at formidle. Du lærer de journalistiske værktøjer. Du bliver bedre til at idéudvikle, researche, interviewe, vinkle og skrive.

Du kan bruge uddannelsen som et springbræt til et job som journalist eller kommunikationsmedarbejder. Den kan også give dig nye kompetencer som en bedre formidler på din "gamle" arbejdsplads.

Læs mere på [dmjx.dk/fagjournalist](http://dmjx.dk/fagjournalist)

Copenhagen  
Summer  
University

**FORDI  
NY VIDEN  
IKKE KOMMER  
AF SIG SELV.**

**Intensive sommerkurser for ledere og specialister.**

For mere information og tilmelding:

**W**

[COPENHAGENSUMMERUNIVERSITY.DK](http://COPENHAGENSUMMERUNIVERSITY.DK)



  
KØBENHAVNS  
UNIVERSITET

# Indhold

DJØFBLADET NR. 2 FEBRUAR 2019

## 34

**Thomas  
droppede  
karrieren.  
Uden plan B**



### KARRIERE

Jobbet skal give mening, og det syntes Thomas Damgaard Hasselager ikke længere, at det gjorde. Han droppede sin snorlige karriere uden at have en plan.

## 14

### KLUMME

Vi bilder os ind, at vi er seriøse og professionelle på LinkedIn. Alligevel adskiller det sig ikke synderligt fra en aften på Crazy Daisy...



### MIN KARRIERE

#### 16 Tæt på magten i Nuuk

Marcus Morsel-Carlsen ville gerne arbejde helt tæt på den politiske proces. Det er lykkedes for ham i Grønland.



### KARRIERE

TEMA: TAL OM DIN LØN

#### 18 Få overblik over din løn

Lønnen er steget det seneste år, og her er et overblik over Djøfs lønstatistikker.

20 Tabuet, der koster på lønnen

24 "Jeg er stolt af min løn – den er ikke kommet af sig selv"

26 "Det er sjældent en rigtig forhandling"

27 "Jeg er så privilegeret, at de sidste par tusinde ikke er afgørende"

30 Sådan håndterer du et nej til mere i løn

For meget...



## BALANCE?

### 32 Test dig selv: Er du arbejdsnarkoman?

Tag testen og find ud af, om du er i farezonen.

## SPORSKIFTE

### 34 Thomas droppede karrieren. Uden plan B

Thomas Damgaard Hasselager trak stikket på en ellers sikker karriere som embedsmand med succes, sus i maven og populære specialistopgaver. Meningen var væk.

## SAMFUND

### 40 Handelskrig presser Danmark

Vi kan lige så godt vænne os til, at medvinden for dansk økonomi aftager. Så frem for at lade den danske vækst være op til verdenshandlen skal vi se indad og fokusere på markeder tættere på, siger cheføkonom.

## DEBAT

# 50

### DIGITAL INFRASTRUKTUR

”Den digitale udvikling kalder på regulering, hvis vi som samfund ikke skal ende med gevaldige tømmermænd. Klokken er fem i tolv. Vi kan ikke overlade det til markedets kræfter alene.

Ejvind Jørgensen, medstifter og formand for tænketanken Danmark 3.0



# 42

Mød fire danskere, der mærker handelskrigen



# 46

Nudging bliver brugt alt for ukritisk

## FORSKNING

### 46 Forsker: Nudging bliver brugt alt for ukritisk

De seneste 10 år er nudging blevet et populært redskab for myndigheder, organisationer og firmaer, der vil påvirke folks adfærd. Men nudging er ikke et ufarligt vidundermiddel, pointerer prisbelønnet forsker.

## DE FASTE

- 06 Djøf mener
- 07 Nyt & Noter
- 38 Gadgets & Apps
- 52 Bøger
- 56 Dit Djøf
- 58 Efteruddannelsen
- 60 Brevkasse
- 62 Nyt job
- 64 Boliger

# 24

”Jeg er stolt af min løn – den er ikke kommet af sig selv.

Ann Lehman Erichsen, forbrugerøkonom og afdelingsdirektør i Nordea



# Brug for grundige løsninger til teknologiens skyggesider

Af **Henrik Funder**, formand, Djøf Privat

**D**en teknologiske udvikling buldrer derudaf og påvirker de fleste dele af vores sociale liv og arbejdsliv. Det giver store muligheder og perspektiver. Men der mangler en demokratisk debat om, hvilket samfund vi ønsker. Det grundlæggende spørgsmål er – skal teknologien styre samfundsudviklingen – eller skal vi sætte samfundshensyn før teknologierne?

Spørgsmålet er egentlig simpelt, men det er løsningerne næppe. Derfor har Djøf nedsat TechDK Kommissionen, der skal komme med løsningsforslag på eksisterende problemer på kort sigt og forebygge problemer skabt af ny teknologi på langt sigt. Kommissionen er bredt sammensat af 18 personer med en række forskellige fagligheder – fra lægen til tech-eksperter – med den afgørende fællesnævner, at de alle har syn for samfund og sammenhængskraft.

Kommissionen skal i løbet af 2019 se på tre temaer inden for den teknologiske udvikling – og koble disse sammen med afgørende værdier om gennemsigtighed, tillid og retfærdighed. De tre temaer er kulturel, økonomisk og demokratisk sammenhængskraft.

Vi har allerede set talrige eksempler på, hvordan mediestrømmen og valgkampe er blevet kraftigt manipuleret i udlandet.

Ekkokamre, monopolisering af markeder, falske profiler og vildledende nyheder udfordrer den oplyste demokratiske debat og dermed grundlæggende vores samfund. I et valgår gør det disse udfordringer så meget desto mere præsent.

**” Vi bliver nødt til at forholde os til de svære dilemmaer, som teknologien medfører.**

Henrik Funder

Meget er blevet nemmere og bedre med de nye teknologier – ingen tvivl om det. Men vi bliver også nødt til at forholde os til de svære dilemmaer, som teknologien medfører. Her mener jeg, Djøf som organisation har en oplagt rolle at spille. Som repræsentant for samfunds-

videnskaberne, forståelse for demokratiets mekanismer og spidskompetence i at tænke på tværs af sektorer og faglighed er jeg stolt over Djøf har iværksat dette initiativ.

Jeg håber, at vi i den nye kommission kan være med til at skubbe på en mere kritisk og samfundsorienteret tilgang til de nye teknologier. I mellemtiden kan de interesserede følge med i TechDK Kommissionens arbejde på [djoef.dk/techdk](http://djoef.dk/techdk). ■



Djøfbladet er et magasin for medlemmer af Djøf.

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

**Kontakt**  
Djøfbladet  
[www.djoefbladet.dk](http://www.djoefbladet.dk)  
Gothersgade 133  
1123 København K  
Tlf. 33 95 97 00  
[djoefbladet@djoef.dk](mailto:djoefbladet@djoef.dk)

**Abonnementspris** 1.020 kr. excl. moms.  
Gratis for medlemmer af Djøf.

**Redaktion**  
Chefredaktør Dennis Christiansen (ansvarsh.)  
[dch@djoef.dk](mailto:dch@djoef.dk), 33 95 97 84

Redaktionschef Mads Bang  
[mgb@djoef.dk](mailto:mgb@djoef.dk), 33 95 98 43

Digital redaktør Mikkel Arre  
[mia@djoef.dk](mailto:mia@djoef.dk), 33 95 99 09

Journalist Eva Bøgelund  
[ebn@djoef.dk](mailto:ebn@djoef.dk), 33 95 97 88

Journalist Tine Santesson  
[tsa@djoef.dk](mailto:tsa@djoef.dk), 33 95 97 93

Journalist Mads Matzon  
[mam@djoef.dk](mailto:mam@djoef.dk), 33 95 97 87

Journalist Linda Overgaard  
[ljo@djoef.dk](mailto:ljo@djoef.dk), 33 95 97 83

Journalistpraktikant Stefan Nygaard  
[snh@djoef.dk](mailto:snh@djoef.dk), 33 95 97 87

Bladsekretær Helle Jonasson  
[hej@djoef.dk](mailto:hej@djoef.dk), 33 95 99 18

**Debat**  
Indlæg til siden med læserbreve bedes sendt til [bladet@djoef.dk](mailto:bladet@djoef.dk) senest 14 dage før udgivelsesdato. Redaktionen forbeholder sig ret til at forkorte indsendte læserbreve. Mere om retningslinjer for læserbreve og debat på [djoefbladet.dk/debatregler](http://djoefbladet.dk/debatregler).

**Citat**  
Artikler i Djøfbladet kan citeres med kildeangivelse, jvf ophavsretslovens bestemmelser om citatret.

**Næste nummer**  
Udkommer: 09.03.2019  
I 2019 udgives 11 numre af Djøfbladet.  
Announce-deadlines:  
[www.dgmedia.dk/djoef](http://www.dgmedia.dk/djoef)

**Annoncer**  
DG Media a/s  
Havneholmen 33  
1561 København V  
Telefon 70 27 11 55  
Fax 70 27 11 56  
[epost@dgmedia.dk](mailto:epost@dgmedia.dk)  
[www.dgmedia.dk/djoef](http://www.dgmedia.dk/djoef)



Oplag 90.190

**Forside** Helena Davidsson Neppelberg  
**Design** WAYPoint  
**Tryk** Stibo



5041-0004  
TRYKSAG

Djøfbladet er trykt på papir fra bæredygtigt skovbrug, og bladet er trykt i Danmark på et ISO 14011 miljøcertificeret trykkeri.



**Hanne Fugl Eskjær**  
Formand for Offentlige Chefer i Djøf



**Mathias Dahlerup Krarup**  
Formand for Djøf Advokat



**Lea Backes**  
Formand for Djøf Studerende



**Henning Thiesen**  
Formand for Djøf



**Sara Gundelach Vergo**  
Formand for Djøf Offentlig



**Ninna Würtzen**  
Formand for Djøfs Pensionistforening

# 31%

af nyansatte danske mænd får deres job gennem netværk. For nyansatte kvinder er andelen 24%. /mam

Kilde: Danmarks Statistik

## KØN OG LØN:

### Gode sociale kompetencer giver mænd mere i løn

Sociale kompetencer får markant større effekt på lønnen, mens belønningen for intelligens falder. Det viser en ny svensk undersøgelse fra IFAU (Institutet För Arbetsmarknads- Och Utbildningspolitisk Utvärdering) foretaget blandt mænd mellem 38-42 år.

En Djøf-undersøgelse fra sidste år viser da også, at arbejdsgivernes efterspørgsel efter sociale kompetencer stiger markant. /tsa

## NYT JOB:

### Fra Cevea til Oxfam Ibis

Kristian Weise er ny generalsekretær i den danske afdeling af udviklingsorganisationen Oxfam Ibis. Siden 2011 har han været direktør for tænketanken Cevea – og før da sekretariatsleder for Socialdemokraterne, international konsulent i LO samt politisk rådgiver for Poul Nyrup Rasmussen, mens den forhenværende statsminister var medlem af Europa-Parlamentet. Kristian Weise er bachelor i økonomi og filosofi fra CBS og har en kandidatgrad i politisk sociologi fra London School of Economics and Political Science. Som barn og ung boede han i øvrigt i Honduras og Guatemala med sin mor, som var udsendt for netop Oxfam Ibis. /lio



Foto: Philip Davall/Ritzau Scanpix

## REGIONER:

# Ny sundhedsreform vil få djøfere til at flygte

Statsminister Lars Løkke vil afskaffe regionerne, og hvis hans flertal stadig holder efter det kommende folketingsvalg, skal de 2.840 djøfere i regionerne gennem en ny strukturreform ligesom i 2007-08, hvor 14 amter blev til fem regioner.

Djøfbladet har ringet rundt til regionsgårderne, hvor stemningen blandt djøferne lige nu er en blanding af 'koldt vand i blodet' og opgivelse eller frustration.

"Vi er vant til at have øksen hængende over hovedet i en eller anden grad. Der har været politikere, som har villet nedlægge regionerne, lige siden de blev skabt i 2007," siger Anders Rønne Jørgensen, som er Djøf-tillidsrepræsentant i Region Nordjylland.

"Men nu er det konkret. Det reagerer folk meget forskelligt på."

Lone Rasmussen er tillidsrepræsentant for djøferne i Region Syddanmark og opfordrer sine kollegaer til at slå koldt vand i blodet. Samtidig kritiserer hun, at planen ikke nævner virksomhedsoverdragelsesloven. Det er et kæmpe problem, mener Lone Rasmussen.

"Det betyder, at alle vi djøfere, som ikke arbejder med direkte sygehusdrift, skal regne med at blive opsagt i 2021. Det er jo ødelæggende for hele det administrative maskinerum. Det vil få konsekvenser, som patienterne ude på sygehusene kommer til at mærke."

Kører toget efter valget, skal sygehusvæsenet styres af staten. Regionerne skal afløses af fem statslige forvaltninger, der skal stå for sygehusdriften. Den tværgående styring af sygehuse og sundhedsopgaver samles i en ny statslig enhed, Sundhedsvæsen Danmark, i Aarhus.

I Djøf har Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig, netop skrevet til innovationsminister Sophie Løhde (V) og sundhedsminister Ellen Trane Nørby (V). Budskabet er, at Djøf sådan set forudsætter, at regeringen bringer lov om virksomhedsoverdragelse i spil, hvis regionerne skal nedlægges. /eb

Læs hele artiklen på [djoefbladet.dk](http://djoefbladet.dk)





## EMIGRATION:

# Udlandsdanskere tjener flere penge

Danske mænd, som emigrerer til lande uden for Norden, tjener 38 procent mere end dem, der bliver boende herhjemme. Og for kvinder er forskellen 17 procent, viser en ny forskningsrapport.

Et internationalt forskerteam har gravet i, om vi i de europæiske lande skal være bekymrede for at miste de største talenter, fordi de vælger at emigrere til lande med større indkomstforskelle som fx USA. Og forskerne konstaterer faktisk, at det kan betyde mere for et lands konkurrenceevne, end man lige skulle tro, når de mest velstillede borgere beslutter at forlade deres hjemland.

Disse højt lønnede borgere har nemlig væsentlig betydning for jobskabelse og innovation.

Forskerne har kigget på 25-54-årige, som arbejdede fuld tid i året, før de forlod Danmark, og sammenlignet dem med tilsvarende danskere, som blev herhjemme og fortsatte med at arbejde på fuld tid. Forskellen i indkomst mellem udvandrere og herboende danskere kan til dels forklares med forskelligt uddannelsesniveau, men ikke udelukkende.

Lederen af forskerholdet var George J. Borjas fra Harvard Kennedy School, og resultaterne er publiceret i januar-udgaven af 'The Economic Journal'. //10



## INVESTERING:

## Bog af CBS-professor udgives på japansk

Professor Lasse Heje Pedersen fra CBS er så anerkendt og prisbelønnet, at han undertiden kaldes 'finansverdens rockstjerne', og nu bliver hans bog 'Efficiently Inefficient' også udgivet på japansk. Bogen handler bl.a. om hedgefondes investeringsstrategier, idet Lasse Heje Pedersen betegnes som en af verdens førende forskere inden for likviditet på de finansielle markeder.

Han er matematik-økonom fra Københavns Universitet i 1997 og efterfølgende ph.d. fra Stanford Graduate School of Business. I dag er han professor i finansiering på CBS og leder af Center for Finansielle Friktioner, efter at han allerede som 34-årig blev professor ved New York University. I 2012 blev han hædret som bedste økonom under 40 år i Europa, og han har modtaget EliteForsk-prisen herhjemme samt en lang række andre hædersbevisninger.

Lasse Heje Pedersen holder sig dog ikke kun til forskning og den teoretiske side af investering, men arbejder også for hedgefonden AQR i New York, som han også er medejer af. Ifølge Finanswatch var denne hedgefond i 2015 god for mere end 100 milliarder dollar. //10



NYHED

---

# Bæredygtig passiv investering med en global vision

Sydinvest Morningstar Global Markets Sustainability Leaders

**Ny bæredygtig og billig investeringsmulighed. Sydinvest har lanceret en ny fond med fokus på bæredygtige investeringer.**

**Fonden Sydinvest Morningstar Global Markets Sustainability Leaders investerer i de selskaber, der klarer sig bedst på flere indikatorer for bæredygtighed.**

Flere og flere investorer lægger vægt på, at deres investeringer er bæredygtige. Med lanceringen af den nye fond Sydinvest Morningstar Global Markets Sustainability Leaders har investorer nu mulighed for at investere i de 100 selskaber, som Morningstar vurderer som de mest bæredygtige på verdensplan. Selskaberne er udvalgt via et indeks udarbejdet af analysebureauet Morningstar. Fonden er passivt styret, og den årlige omkostningsprocent udgør 0,5%.

## Bæredygtighed

Selskabernes bæredygtighed vurderes ud fra de såkaldte ESG-faktorer – på engelsk Environmental, Social og Governance. Det betyder, at fonden investerer i aktier fra selskaber, som udmærker sig inden for miljø, sociale forhold og god selskabsledelse.

Morningstar kombinerer i sit indeks en vurdering af selskabernes ESG-faktorer og en såkaldt kontroversrating. Kontroversratingen fortæller, i hvor høj grad et selskab har været involveret kontroversielle sager om bæredygtighed. På denne måde får alle selskaberne en sustainability-score, som er et mål for selskabernes bæredygtighed. Med udgangspunkt heri udvælges de 100 globalt førende selskaber inden for bæredygtighed under hensyntagen til en fornuftig spredning på regioner og sektorer.

## Passiv fond

Sydinvest Morningstar Global Markets Sustainability Leaders er en passivt forvaltet fond. Passiv forvaltning betyder, at vi investerer i samtlige 100 selskaber i indekset med en vægt, som er meget tæt på indeksvægten. Hvert kvartal foretages der en rebalancering af indekset, og hvert halve år foretages der udskiftninger i indekset.

## Mere information

Der er risiko forbundet med investering i Sydinvest Morningstar Global Markets Sustainability Leaders, og afkastet i afdelingen kan blive negativt. Derfor bør du tale med din rådgiver, inden du investerer. Vi anbefaler, at du læser mere om investeringen på [sydinvest.dk](http://sydinvest.dk), hvor du også finder prospekt og Central Investorinformation.

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



## KLIP FRA DE SOCIALE MEDIER

@regeringDK sundhedsreform ligner en omgang organisationslimbo, statsstyring og nye koordineringsproblemer. Den skal nok give masser af arbejde til nye djøfere og andre med færdigheder i organisationsdiagrammer. Det bliver et nej tak herfra

 @signe\_munk

Signe Munk, næstformand i SF, studerer til sygeplejerske

Ingen djøfisering: Læger & djøfere har i årtier haft fuldstændig samme magt i sundhedsvæsenet, men der er forsvundet magt ud af sundhedsvæsenet...i takt med centralisering er den sande magtfordeling dækket af politisk røgslør #sundpol

 @mortensode

Morten Sodemann, professor of Global & Migrant health

” Sygefraværet i Folketinget ligger sjovt nok midt mellem det offentlige og privates. Der må kunne indsættes ti procesoptimerende djøfere til at få styr på det her problem

 @mortensax

mortensax, marketing professional at & Co

Og jeg undres til stadighed over, hvor nedladende retorik man som djøfer altid skal stå på mål for! Jeg er stolt af min uddannelse, og synes jeg og mine kollegaer gør et godt stykke arbejde og gør en forskel! Pip fra en #sundhedsdjøfer #sundpol #djoef @djoef

 @stine\_jonson

Stine Jønson

## TOP 5 PÅ DJØFBLADET.DK

### 1. De værste medarbejdere

Fire slags medarbejdere giver især deres ledere grå hår i hovedet. Ny svensk forskning har kategoriseret dem. Og hvordan cheferne håndterer problemerne.

## De mest læste historier

- 1 Fire slags medarbejdere chefen har det stramt med
- 2 Dansk højrepopulisme er en politisk genistreg, der truer demokratiske værdier
- 3 Nytårmorgen skrumpede det beløb, du kan forvente at få i pension
- 4 Sådan kan du få fred til at arbejde
- 5 Disse fem kompetencer bliver eftertragtede i det nye år

Periode: 02.01.2019 til 28.01.2019

## BARSEL: Langtuddannede fædre holder mest barsel

Fædre, der har en lang videregående uddannelse, tager mere end dobbelt så mange dage af barselsorloven i forhold til mænd uden videregående uddannelse. Mænd med lang uddannelse tager i gennemsnit 47 dages barsel. De lægstuddannede kvinder er omvendt den gruppe kvinder, der tager færrest barselsdage - de tager 279 barselsdage.

Kilde: Danmarks Statistik



Foto: xxxxxx

## KOMMENTAR FRA DJØFBLADET.DK:

### Fløvt skældsord

”Det er svært at forestille sig et større makværk, end det der er blevet skabt i Regionerne vedr. administration, forretningsgange, tilrettelæggelse af arbejde for de ansatte, behandling af patienter og allokering af ressourcer. Det er virkeligt fløvt at djøfere er blevet et skældsord i sundhedssektoren.”

Per Knudsen i en kommentar til artiklen "Ny strukturreform vil få djøfere til at flygte" på djoefbladet.dk

## 100.000

kroner. Så meget vil landets BNP stige for hver ufaglært, der tager en uddannelse, viser en undersøgelse af Rockwool Fonden. Hvis 10.000 ufaglærte tog en uddannelse, ville det dermed give en mia. kroner mere i statskassen. Regnestykket antager, at de ufaglærte fordeler sig jævnt på de nuværende uddannelser.

/snh

## UNIVERSITETER:

# Unge forskere hænger fast i løse ansættelser

Det tager stadig længere tid at nå fra sit ph.d.-forsvar til et fast job på et dansk universitet. De, der blev ansat som lektorer i perioden 2009-2017, havde således i snit haft deres ph.d.-grad i knap ni år. Det er en stigning på to år i forhold til årtiet før.

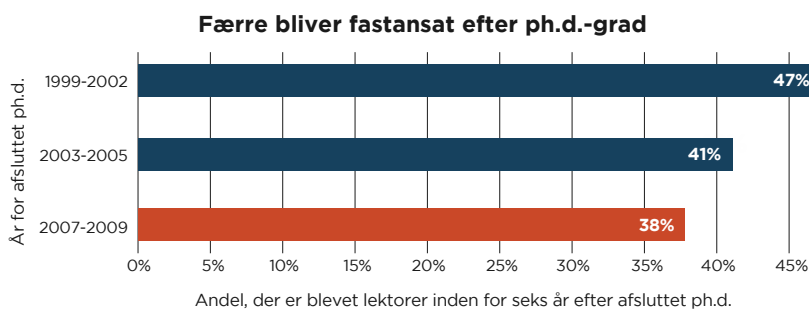
Tallene fremgår af en ny rapport fra Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd (DFIR), der kortlægger karrierevejene for forskere. Rapporten konkluderer, at der er sket en stor stigning af antallet af midlertidigt ansatte forskere – især i post.doc.-stillinger – og at den lange vej til fastansættelse fører mange unge forskere ind i en blindgyde: I stedet for at forlade universitetsverdenen direkte efter ph.d.-studiet ender de i forskellige kortvarige stillinger, der ikke fører til fast arbejde, og imens bliver de mindre

attraktive for erhvervslivet end de nyuddannede ph.d.er.

”Der er for mange, der hænger fast. De hænger fast i for lang tid, og det er et sted, hvor man ikke rigtigt kan komme videre fra,” siger DFIR-formand Jens Oddershede til Altinget.

Derfor foreslår DFIR at indføre et loft, så man kun kan være ansat som post.doc. i fire år. /mia

**Kilde:** Danmarksk Forsknings og Innovationspolitiske Råd (DFIR)



**Kilde:** DAMVAD Analytics: 'Videnskabeligt personales karriereveje', 2018

## KARAKTERER:

## KU vil ikke have 13-tal

Uddannelses- og forskningsminister Tommy Ahlers (V) foreslår at ændre karakterskalaen. Københavns Universitet mener, at det vil kræve for mange ressourcer at ændre den nuværende 7-trins karakterskala. Desuden peger universitetet på, at skalaen fungerer internationalt, men kan kræve forklaring. /mbg



Foto: Jens Dresling/Ritzau Scanpix



## SKIFTEDAG:

## To nye topjurister i toppen af Forligsen

Rigsadvokat Jan Reckendorff er ny forligsmand og ny formand for Forligsinstitutionen. Statsadvokat Lise-Lotte Nilas er ny forligsmand. Det sker efter, at den tidligere formand, tidl. rigsadvokat Ole Hasselgaard, og forligsmand, landsdommer Mette Christensen – berømt fra forårets drabelige OK18-slag – er trådt tilbage. /ebn

## FLEKSIBEL UDDANNELSE:

## Læs statskundskab på deltid

En ny erhvervskandidatordning på Statskundskab i København gør det muligt at bruge fire år på kandidaten i stedet for de sædvanlige to. Dog kun hvis du har et relevant job ved siden af studiet.

”Vi giver de studerende et mere fleksibelt uddannelsesforløb, hvor de allerede under studiet kan målrette sig mod en specifik branche,” fortæller Mikkel Vedby Rasmussen, der er institutleder på Statskundskab. Der er ansøgningsfrist 1. marts for første hold erhvervskandidater. /mam

**” Alle mine mandlige medarbejdere, der får små børn - uanset om de chefer eller ej - tager på barselsorlov i tre-fire måneder. Det skete bare ikke for fem eller ti år siden.**

Martin Præstegaard, departementschef i Finansministeriet, i Børsen





Foto: PR

## Hver 4.

øverste topchef (fra afdelingschef og opefter) i staten er en kvinde. Det viser nye tal fra Moderniseringsstyrelsen.

/ebn

### FINANS:

#### Nyt forum vil bidrage til bæredygtighed

Finans Danmark har oprettet et nyt forum, som skal komme med forslag til, hvordan de finansielle virksomheder kan bidrage til at realisere FN's verdensmål og EU's plan for reduktion af CO<sub>2</sub>-udslippet. Formand bliver Anders Eldrup, og Connie Hedegaard og Peter Birch Sørensen er også med blandt de 20 deltagere. Det nye forum skal afrapportere i december. /110

### NYT JOB:

#### Fra Lego til topchef i Region Midtjylland

Pernille Blach Hansen bliver ny regionsdirektør i Region Midtjylland. Hun er nok mest kendt som fremtrædende socialdemokratisk medlem af Folketinget fra 1998 til 2006, men har siden haft en række tunge lederjobs. Senest har hun været seniordirektør i Lego Group med fokus på at anvende bæredygtige materialer, og før havde hun et lignende arbejdsfelt som Group Vice President i Grundfos. Cv'et omfatter også nogle år som direktør for Miljø og Teknik i Randers kommune. /110

## APROPOS **Soft Skills** er blevet super-hipt.



Claus Bigum





# Ambitiøs lederudvikling for erfarne chefer og direktører

Hos Djøf får du lederudvikling, som kombinerer klassiske ledelsesredskaber og personlig lederudvikling med de allernyeste tendenser.

## Udvalgte kurser

- 15. marts** **Digital ledelse**  
Lær at lykkes i den nye digitale virkelighed.
- 4. april** **Ledelse i en ny kommunal virkelighed**  
Stil skarpt på aktuelle udfordringer i den kommunale sektor.
- 11. april** **Offentligt lederskab i forandring**  
Styrk din personlige kapacitet som offentlig topleder.
- 29. april** **Stærk leder – stærkt lederskab**  
Træn dit lederskab som erfaren leder med øje for kultur, generationer og politik.

**Mette Kirstine Goddixen** er klummeskribent og journalist. Hun har arbejdet med kommunikation i både private og offentlige virksomheder. Hun er uddannet i kommunikation fra Aalborg Universitet.

# En vild aften på LinkedIn

Af *Mette Kirstine Goddixen*

**H**omo sapiens fik verdensherredømmet via evnen til at forestille sig ting, der ikke findes konkret, fx religion, virksomhedsstrategi og papirpenge, samt evnen til at netværke, sladre og indgå alliancer for at fremme fælles interesser. Det står der i den fremragende 'Sapiens – A Brief History of Humankind', som jeg p.t. læser.

Derfor kunne man tro, at LinkedIn er toppen af civilisation. Men kradsner man lidt i overfladen, så minder LinkedIn også om en fredag på Crazy Daisy, hvor vi er varer af forskellig værdi. Det hele er i hvert fald et godt stykke fra Aristoteles tanker om den gode handling for den gode handlings egen skyld, eller at mennesket har værdi i sig selv, ikke qua præstationer. Kom med mig ind på LinkedIn-baren:

Der er de dyre og ekstra attraktive med meget magt, alfamenneskerne. Alle vil have en luns af deres jagt-bytte. Alfaerne slipper af sted med at sige noget forholdsvist banalt eller endda viklet så meget ind i tidens *buzz-words*, at ingen rigtig forstår meningen. Alligevel vælter det ind med kudos, likes og delinger fra hele kødranden af os almindeligt dødelige bargæster omkring dem: Hørte I lige, hvad han sagde om at vækste, være innovativ og proaktiv på den lange bane, droppe silotænkning og det dér andet groundbreaking? Wow!

Alfaerne danser med præcis dem, de lyster. Og fortæller de en joke, nyder de godt af flokledereffekten, der som bekendt giver minimum 10 sekunders ekstra latter fra de omkringstående i forhold til, hvis den tilfældig account manager crackede samme munterhed.

Nå, ja. Og så er der os andre: Den store grå masse med FOMO, der har hørt, vi går glip af en masse muligheder og netværk, hvis vi ikke dukker op. Og så står jeg

pludselig dér og koncentrerer mig om at se vigtig og målrettet, men positiv og energisk ud på en mindre loose måde end ovre på Facebook selvfølgelig. Jeg er sminket med en særlig LinkedIn-make-up, nemlig den autooversatte, engelske profiltæks, hvori jeg klart lyder mere attraktiv, end jeg er i virkeligheden: Føj, en opvågning det kunne give en stakkels arbejdsgiver efter en vild nat i byen, tænker jeg både lidt skamfuld og lidt stolt over at kende barens uskrevne regler. En foundation dækker desuden de værste huller i cv'et, og mine erfaringer har fået et ekstra pift kindrødt. Jeg overbeviser mit nordjyske jantelovs-selv om, at det er fair med makeup, eftersom alle andre

også gør det. Jeg kaster mig ind i festen, hvor jeg for det meste bare smuglytter til de andres kommentarer.

Fx går den kendte "Det er ikke dig. Det er mig"-sætning igen på LinkedIn, bare modereret. Dén, hvor man i parforholdsregi i virkeligheden klan-drer den nu tidligere partner for at være ke-

delig eller uengageret. Eller man har fundet sig en langt mere cool type. På LinkedIn lyder sætningen blot: "Tak for en fantastisk rejse. Jeg har været utrolig glad for at arbejde i XXX, men jeg trængte til nye udfordringer." Man holder ligesom kattelommen åben til det gamle job. Man har brug for at have en professionel *booty call*-liste, hvis den bedre scoring kikser.

En liste, andre bargæster ville give en hel dåse Dax Wax for at have, nemlig dem, der er "på jagt efter nye udfordringer." Dem, der styrter rundt i et forsøg på at charme,

for de ved udmærket, at jo tættere på klokken fem vi kommer, jo sværere er det at lande en rimelig aftale. Med vandkæm-met hår og tiltagende mismod skyder de stadig mere tilfældigt med løfter om, at de er robuste og omstillingsparate.

Brr. Det ser ikke rart ud. Godt det ikke er mig. Man nikker påtaget selvsikkert til alfaerne, klapper udvalgte andre på ryggen med en klar forventning om, at de returnerer venligheden senere.

Og skynder sig ud af det dér kød-marked, for man har det jo i grunden rarere derhjemme. I hvert fald indtil den røde notifikationslygte tændes igen. ■

**”**  
**Kradsner man lidt i overfladen, minder LinkedIn om en fredag på Crazy Daisy, hvor vi er varer af forskellig værdi.**

Mette Kirstine Goddixen





# Søndagens Storm Smadrede Sommerhusets Stue.



**Du kan ikke kæmpe mod vejret. Men du kan være forberedt, hvis stormen rammer.**

Sommerhuset er stedet, hvor familien slapper af og nyder livet. Men før roen sænker sig, er det en god idé at forberede dig på værste senarie, som fx storm, skybrud og brand, med en Codan Fritidshusforsikring er dit sommerhus dækket godt ind, hvis uheldet er ude. Lad os skrue en forsikring sammen, der passer til jeres behov.

**Sæt dine forsikringer i system og spar**

- 1 kerneforsikring: **20 % rabat**
- 2 kerneforsikringer: **28 % rabat**
- 3 kerneforsikringer: **32 % rabat**

Kerneforsikringer er fx indbo-, bil- og ulykkesforsikring.

Ring til os på **33 55 30 80**,  
eller læs videre på [codan.dk/djoef](https://codan.dk/djoef)

# Tæt på magten i Nuuk

Efter nogle år som konsulent ville **Marcus Morsel-Carlsen** gerne tættere på den politiske proces. Det er lykkedes i Grønland.

Af *Martin Christiansen* Foto *Christian Klindt Sølbeck*

I nden Marcus Morsel-Carlsen blev ansat som AC-fuldmægtig i Grønlands Selvstyre, var han på jagt efter et job, hvor han kunne ”komme tættere på magten indefra,” som han formulerer det.

Tidligere havde han været konsulent hos Center for Offentlig Kompetenceudvikling, hvor man prægede tingene mere udefra. Typisk i form af analyser og undervisning af medlemmerne af de danske kommunalbestyrelser.

”Jeg har bestemt ikke fortrudt mit jobskifte, da jeg nærmest fra dag ét fik spændende og udfordrende arbejdsopgaver,” fortæller Marcus, der er uddannet cand.scient.adm. fra RUC og i april 2017 blev tilknyttet staben i Departementet for Sociale Anliggender og Justitsområdet i Nuuk.

Hans opgaver spænder vidt – lige fra beregninger af, hvad en anbringelse koster, til *controlling* af departementets udgiftsposter, evaluering af udvalgte politikområder og generel ministerbetjening.

”Det har overrasket mig positivt, hvor hurtigt jeg er blevet inddraget i vigtige politikområder, og at cheferne – ja, selv naalakkersuisoq’en (ministeren, *red.*) – lytter til ens faglige argumenter, når man kommer med dem.”

## Mulighedernes land:

### ❓ *Hvorfor Grønland?*

Grønlands administration ligner på mange måder den danske, og man kan begå sig heroppe på dansk. Så hvis man ønsker at kunne bruge sin egen uddannelse og erfaring, men samtidig gerne vil opleve noget radikalt anderledes, så er Grønland et rigtigt godt sted at være.

### ❓ *Hvad har været det sværeste ved at flytte fra Danmark til Grønland?*

Det er nemt at blive en del af det danske expat-miljø, men det er sværere at komme tæt ind på livet af grønlænderne. Det er grundlæggende forståeligt, da der er mange svingdørs-danskere i Nuuk. Og mange grønlændere har oplevet, at når de lærer en dansker at kende, smutter han/hun igen. Men jeg giver ikke op, og derfor deltager jeg ved arrangementer, hvor der er en del grønlændere.

### ❓ *Hvilke råd vil du give andre djøfere, der overvejer at søge arbejde i Grønland?*

Man skal ville det. Der er en del danskere heroppe, der hurtigt tager hjem igen, fordi de forventede at opleve et mini-Danmark. Fokuser på de enestående muligheder, der er i Grønland, og ikke begrænsningerne. Her vil jeg fremhæve den grønlandske natur.

## Rundrejse i helikopter

Et andet positivt aspekt ved arbejdet er, at man med jævnlige mellemrum skal ud og besøge det store, vidtstrakte Grønland. Sammen med en kollega er Marcus Morsel-Carlsen projektleder på en omfattende evaluering af førtidspensionsreformen. Indtil videre har det betydet en rundrejse i Sydgrønland, hvor de skulle interviewe en række medarbejdere.

”Ud over muligheden for at se dette smukke land fra en helikopter er det utroligt lærerigt at opleve, hvordan den lovgivning, vi laver i departementet, fungerer i praksis. En vigtig reminder, når man sidder bag skrivebordet i Nuuk og skal være med til at udarbejde ny lovgivning.”

Glæden ved Grønland er ikke blevet mindre af, at hans kæreste, der arbejder hos Visit Greenland som webredaktør, for nylig kom derop.

”Det er fantastisk, at hun er kommet. Mange af de spændende ting, jeg løbende har fortalt hende om, får vi nu mulighed for at opleve sammen,” siger Marcus Morsel-Carlsen.

Han er glad for, at han nu slipper for de afsindigt dyre flyrejser fra Grønland til Danmark, som var prisen for, at han og kæresten kunne ses. De sparede penge skal bruges til at udforske Grønland sammen. ■



Marcus Morsel-Carlsen er glad for, at cheferne lytter til hans faglige argumenter. Her er han sammen med Trine Foldager, der er chef for juridisk afdeling, og Martha Abelsen, naalakkersuisoq (minister) for Sundhed, Sociale Anliggender og Justitsområdet.



**TEMA:** Tal højt om din løn



# Få overblik over din løn

**Lønningerne er steget** for både privatansatte, offentligt ansatte i Djøfs nye lønstatistik for 2018. Men lønninger stiger ikke af sig selv, og et godt redskab til at få mere i løn er åbenhed på arbejdspladsen.

*Af Tine Santesson Illustration Helena Davidsson Neppelberg*



Jeg tjener 42.000!

For meget ...

For lidt...



**20** Læs om tabuet, som koster på lønnen

**22** Dyk ned i tallene på dit område

**28** Og lær at håndtere skuffelsen





## Åbenhed om løn i vores nabolande

I Norge kan du se kollegaers, kusiners og naboers løn. Det sker ved, at du logger ind med det, der svarer til NemID, og søger efter en specifik person. Hermed kan du se vedkommendes skattepligtige indtægt og skattebetalingen for sidste år. Der er dog lige det men, at hvis du logger ind for at se din kollegas løn, får han besked om det. Tidligere var det frit for alle at søge på hinandens indkomst, men på grund af GDPR og sikkerhed er den mulighed lukket ned.

**Kilde:** Institut for Samfunnsforskning i Norge.

**55%**

af djøferne har ikke nogen form for åbenhed om deres løn. I den private sektor gælder det **73%**, og i den offentlige sektor er det **45%**.

## Færre

end hver femte kvinde og kun hver fjerde mand **taler om løn** med deres kollegaer.

## Alle

**lønmodtagere** har ret til at tale åbent om deres egen løn – også selv om arbejdsgiver har forbudt det. Rettigheden er sikret i ligelønslovens § 2a.

For lidt...

# Snyd ikke dig selv – tal højt om din løn

Der er store udsving i djøfernes lønninger alt efter fx titel, uddannelse, geografi og branche. Men der er også ét stort fællestræk – de fleste deler ikke størrelsen på deres løn med deres kollegaer. Og det er dumt.

Af *Tine Santesson* Illustration *Helena Davidsson Neppelberg*

**I** busserne kan du være med på en lytter om et ægteskab, der knager, et uønsket singleliv og det første kys. Men det er meget sjældent, du vil høre folk diskutere eller nævne størrelsen på deres løn.

For løn er tabu i Danmark. Men det er dumt. Dumt for ligestillingen, dumt for dig og dumt for din chef. Det mener både lønforhandlingschefen i Djøf og en ligebehandlingseksperter.

Men ifølge en undersøgelse fra 2017 fra Institut for Menneskerettigheder taler 6 ud af 10 ikke med deres kollegaer om, hvad de får i løn. I en lignende undersøgelse fra Nordea fra 2018 fremgår det, at kun to ud af ti taler løn med deres kollegaer. Det samme antal som to år tidligere.

Det billede genkender Helene Rafn, lønforhandlingschef i Djøf – djøferne putter også med deres løn. Og det er der ifølge hende tre typiske grunde til.

”Vi hører ofte om arbejdsgivere, der pålægger deres ansatte ikke at tale højt om, hvad de hver især tjener. Der er især hemmelighedskræmmeri i konsulent-, advokat- og it-branchen. Og vi ser sågar en ansættelseskontrakt i ny og næ, hvor der står, at man ikke må dele lønoplysninger med sine kollegaer. Men

det er ganske enkelt *ikke lovligt*. Et af grundprincipperne i ligelønsloven er, at du har ret til at dele dine lønoplysninger med dine kollegaer.”

”Der er rigtig mange, der mener, at løn er en privatsag, som de kun deler med de allernærmeste – og nogle gange ikke engang dem. Jeg havde fx for nylig en ansættelseskontrakt til gennemsyn fra et medlem, som jeg kender privat, og da jeg modtog kontrakten, var lønnen streget over.”

”Nogle frygter, at det kan give konflikter kollegaerne imellem, hvis de ved, hvad hinanden tjener.”

## Løn som målestok for succes

Men der er også en underliggende forklaring på, hvorfor vi så nødtigt taler om vores løn – og måske i særlig høj grad hos de højtuddannede. Det mener specialkonsulent i ligebehandling ved Institut for Menneskerettigheder Kenn Warming, der sammen med sit team står bag undersøgelsen ”Tabuisering af løn”.

”Hvis jeg som sociolog skal reflektere over det, er det, fordi en stor del af vores identitet ligger i vores arbejde. I dag er det jo dårligt nok legitimt at sige: ’Jeg går på arbejde for at kunne betale min husleje’. Vi definerer os rigtig meget ud

fra vores job, og derfor kan løn nemt blive en målestok for, hvor meget succes du har på arbejdsmarkedet. Og så er det ikke rart at slynge din løn ud, hvis andre får en højere løn end dig.”

Men omvendt er der også dem, der nødtigt fortæller, hvad de tjener, fordi de er bange for at møde misundelse, siger Kenn Warming.

”Hvis du får en høj løn, kan du føle, at du hele tiden skal bevise noget særligt, så de andre ikke tænker: ’Han er da ikke sin løn værd.’”

Men når vi ikke ved, hvad vores kollegaer tjener, har vi ikke en chance for at se, om der er ligeløn på arbejdspladsen, og vi risikerer at snyde os selv, siger Helene Rafn.

”Hvis der ikke er åbenhed om løn, kommer du jo ind til en lønforhandling med bind for øjnene, fordi chefen sidder med alle kortene på hånden. Chefen kan sige, at du ligger meget højt i forhold til dine kollegaer, og det er derfor svært at give dig noget denne gang. Men du har jo ikke en chance for at vide, om det nu også holder stik.”

Selv om mange arbejdsgivere måske mener, det er smart at være den eneste med det fulde overblik over lønfordelingen, kan det sagtens give bagslag – specielt, hvis han eller hun ikke er ærlig, siger Helene Rafn.

”Hvis en direktør bliver ansat til en løn på 1,5 million om året, og hun synes, det er en rigtig god løn, men senere finder ud af, at de øvrige direktionsmedlemmer får 400.000 kroner mere om året, så er det jo ikke den bedste start, og noget af tilliden ryger nok.”

Kenn Warming har også eksempler på, at det ikke gavner arbejdsgiver at signalere lukkethed omkring løn.

”I forbindelse med vores undersøgelse interviewede vi nogle meget eftertragtede og dygtige medarbejdere, der havde forladt en arbejdsplads, fordi de følte sig uretfærdigt behandlet, da de fandt ud af, hvad nogle af deres kollegaer tjente.”

### Der må godt være forskel

Det er jo ikke, fordi der ingen lønforskel må være, siger Helene Rafn.

”Men der skal være gennemsigtighed omkring kriterierne. Det er ikke nok, at der er transparens om, hvad vi hver især

tjener, der skal også være transparens om *hvorfor*. For hvis du får at vide, hvorfor nogle af dine kollegaer er højt lønnede, har du mulighed for at sætte ind og hæve din egen løn, fordi du ved, hvad der bliver lagt vægt på, når lønnen skal fordeles.”

Åbenheden *kan* også give gnidninger kollegaerne imellem, medgiver Kenn Warming, og det dækker mange arbejdsgivere sig ind under. Men som Helene Rafn også påpeger, så er åbenhed på alle planer afgørende.

”Arbejdsgiveren skal kunne argumentere for, hvorfor Bent får så og så meget, og hvorfor Bente får det, hun får. Det skaber forståelse for, hvorfor der kan være forskel, og det kan så også være med til at mane nogle fordomme til jorden.”

Og når vi nu er ved transparens, så er det nærliggende at spørge Kenn Warming:



*Hvad tjener du selv?*

”Da vi lavede vores undersøgelse, talte jeg med mange, der havde svært ved at tale om løn. Og én af dem fortalte mig, at hvis han alligevel blev nødt til det, gjorde

han det på en måde, som jeg har ladet mig inspirere af – for *jeg* har også svært ved at fortælle, hvad jeg tjener. Derfor siger jeg først, at jeg er kandidat i sociologi, har en ph.d. og har været 15 år på arbejdsmarkedet, hvoraf de fem er som leder. Og først derefter fortæller jeg, at jeg tjener 53.000 kroner inklusiv pension – eller faktisk plejer jeg at pakke det ind og

komme med et lavere tal ved at sige, at jeg får cirka 45.000 kroner + pension.”

Det har da også været yderst vanskeligt at finde nogle djøfere, der vil tale åbent om deres egen løn – men det lykkedes. Så på de kommende sider kan du møde tre modige djøfere, der lægger deres lønoplysninger frit frem. »

”  
**Hvis der ikke er åbenhed om løn, kommer du jo ind til en lønforhandling med bind for øjnene.**

Helene Rafn, Djøf

# Løn: Privatansatte

Stigning i brutto-gennemsnitsløn inkl. pension fra 2017 til 2018 fordelt efter stillingsbetegnelse. Kandidater.

Stilling	Nettoløn (gns.)	Bruttoløn (gns.)	Bruttoløn Nedre kvartil	Bruttoløn Median	Bruttoløn Øvre kvartil	Bruttoløn 90% -fraktil	Stigning '17-'18
<b>Direktør</b>	108.451	137.025	88.000	106.820	150.208	223.807	2,9%
<b>Underdirektør</b>	93.575	120.884	95.133	107.572	137.463	161.910	6,8%
<b>Vicedirektør</b>	104.799	148.867	100.000	132.373	178.250	246.900	13,8%
<b>Økonomidirektør/CFO</b>	107.910	142.966	88.706	124.665	166.150	235.663	15,8%
<b>Administrationschef</b>	59.780	70.187	59.225	67.320	80.819	89.336	6,4%
<b>Afdelingschef</b>	70.853	86.294	71.956	82.554	95.257	115.907	4,6%
<b>Afdelingsleder/sektionschef</b>	59.670	71.151	60.560	67.470	80.157	96.134	4,4%
<b>Analysechef</b>	62.785	76.414	60.776	72.549	83.796	102.910	-2,2%
<b>Business Development Manager</b>	55.046	67.108	51.122	64.310	74.308	95.943	7,3%
<b>Category Manager</b>	49.113	57.962	50.709	55.109	65.921	77.203	-2,1%
<b>Chefkonsulent</b>	54.464	64.072	57.017	62.643	69.253	77.050	3,6%
<b>Human Ressource Manager</b>	56.732	67.594	55.867	63.593	81.000	93.049	-12,9%
<b>Kommunikationschef</b>	57.139	67.401	51.125	62.704	78.792	98.613	-7,0%
<b>Manager</b>	53.600	63.765	52.188	63.217	72.313	83.746	1,0%
<b>Marketingchef</b>	56.780	69.210	57.186	66.663	77.163	102.420	11,6%
<b>Produktchef/Product Manager</b>	51.151	59.990	46.990	53.519	74.853	89.923	3,8%
<b>Projektchef</b>	58.873	69.384	60.000	66.000	75.075	94.533	-4,6%
<b>Regnskabschef</b>	58.424	70.138	56.025	65.511	74.023	87.244	12,4%
<b>Salgschef</b>	59.083	75.758	54.250	67.333	89.667	130.523	-1,9%
<b>Sekretariatschef</b>	61.109	71.854	60.200	70.000	79.986	95.417	0,2%
<b>Senior Manager</b>	66.001	80.601	70.838	79.434	89.760	99.242	6,2%
<b>Teamchef/teamleder</b>	53.551	63.809	52.500	63.433	72.767	84.442	1,4%
<b>Udviklingschef</b>	64.754	76.269	60.480	71.500	91.100	96.757	-2,3%
<b>Økonomichef</b>	63.663	75.369	61.583	70.000	83.400	99.781	-0,7%
<b>Account Manager</b>	43.461	52.653	35.913	46.000	63.096	98.335	-2,3%
<b>Advokat (ansat)</b>	63.713	75.335	65.087	74.100	84.167	98.196	3,4%
<b>Aktuar</b>	66.714	78.529	65.785	76.239	85.154	101.263	2,8%
<b>Analytiker</b>	43.519	51.366	42.589	48.361	56.650	68.750	2,5%
<b>Assistent</b>	32.743	36.547	30.646	35.143	39.317	46.296	1,2%
<b>Business Analyst</b>	43.091	49.629	42.100	47.967	53.100	65.633	4,8%
<b>Business Controller</b>	44.443	51.133	43.000	50.000	57.078	67.615	2,6%
<b>Compliance Officer</b>	54.153	63.971	48.314	59.788	75.043	88.016	7,6%
<b>Contract Manager</b>	50.345	57.848	45.608	53.800	69.180	82.514	2,2%
<b>Controller</b>	43.742	50.454	41.250	49.938	57.267	66.054	4,0%
<b>Direktionssekretær/assistent</b>	44.173	51.013	40.476	50.083	58.517	69.697	2,5%
<b>Forretningsudvikler</b>	45.948	53.035	43.749	50.870	62.677	72.463	-4,0%
<b>Fuldmægtig/økonom/jurist</b>	42.441	48.974	40.000	46.000	56.153	65.184	2,9%
<b>HR Business Partner</b>	48.718	56.358	45.510	53.367	64.917	76.580	-2,4%
<b>Indkøber</b>	38.670	44.632	38.670	42.833	51.725	57.428	0,8%
<b>IT-konsulent</b>	47.950	55.167	42.940	55.449	63.450	73.905	3,0%
<b>Key Account Manager</b>	50.942	61.423	52.480	59.642	70.459	79.211	-6,0%
<b>Kommunikationsmedarbejder</b>	38.984	44.481	37.450	43.000	50.783	58.183	7,7%
<b>Konsulent (HR/personale)</b>	39.680	45.384	36.993	43.954	51.515	61.000	1,3%
<b>Konsulent (juridisk)</b>	46.557	53.655	44.060	51.664	61.003	69.059	5,7%
<b>Konsulent (økonomisk)</b>	44.896	52.225	41.679	49.059	57.958	73.320	2,3%
<b>Konsulent (øvrige)</b>	42.219	48.388	39.475	46.200	55.000	64.299	0,6%
<b>Koordinator</b>	34.893	39.295	32.900	38.195	43.267	49.624	0,7%
<b>Managementkonsulent</b>	51.407	61.646	48.600	57.000	68.333	88.833	5,6%
<b>Marketingkonsulent/Brand Manager</b>	39.390	45.455	38.579	44.142	51.288	58.299	7,3%
<b>Marketingkoordinator</b>	32.443	35.759	30.967	35.676	39.729	44.186	0,0%
<b>Politisk konsulent</b>	42.378	48.850	40.590	47.000	55.881	64.975	-1,1%
<b>Portefølje Manager</b>	64.301	92.372	62.062	77.167	103.087	165.171	6,8%
<b>Projektkoordinator</b>	34.256	38.537	33.069	37.030	42.780	50.803	-0,5%
<b>Projektleder</b>	45.006	52.202	41.713	49.177	58.618	70.641	5,3%
<b>Revisor</b>	43.092	48.355	36.302	47.125	57.437	69.687	5,7%
<b>Senioranalytiker</b>	54.575	65.943	55.405	64.679	73.063	83.420	3,8%
<b>Seniorkonsulent</b>	49.037	56.943	47.742	55.300	63.166	73.841	-0,2%
<b>Specialkonsulent</b>	46.197	53.884	48.000	52.617	58.009	66.115	0,5%
<b>Trainee</b>	34.566	38.813	36.365	38.500	41.644	43.391	1,5%
<b>Udviklingskonsulent</b>	40.912	46.806	36.984	44.312	51.089	67.817	1,9%

Anm.: Omfatter kun stillinger med mindst 30 respondenter de to seneste år

# Nettoløn: Offentligt ansatte

Udvalgte offentligt ansattes nettoløn i oktober 2018.

Stilling	Nettoløn (gns.)	Nettoløn Nedre kvartil	Nettoløn Median	Nettoløn Øvre kvartil	Nettoløn 90% -fraktil
<b>Medarbejdere og chefer i staten, opdelt efter stilling</b>					
<b>Departement</b>					
Departementschef	150.749	132.857	147.623	163.804	185.741
Kontorchef	68.414	65.228	68.441	72.540	73.752
Chefkonsulent	51.789	48.797	51.289	54.479	57.358
Fagleder	50.420	47.035	50.344	54.431	56.491
Fuldmægtig	34.705	30.090	34.410	38.458	40.672
Ministersekretær	43.863	38.427	40.661	47.304	67.949
Specialkonsulent	45.300	42.758	45.070	47.475	49.844
Alle	42.079	35.236	42.591	48.483	52.756
<b>Styrelser og institutioner</b>					
Kontorchef	65.080	61.358	64.047	67.944	72.371
Chefkonsulent m. ledelsesansvar	54.546	51.220	54.014	57.457	61.215
Akademisk medarbejder	35.170	30.732	34.302	40.297	42.054
Chefkonsulent	49.762	46.597	49.097	51.979	55.125
Controller/revisor	41.235	38.615	41.483	45.247	47.000
Fagleder	50.760	47.900	50.677	52.561	55.957
Fuldmægtig	34.768	30.090	34.851	38.543	41.180
HR-/personalekonsulent	35.419	30.612	35.723	37.933	44.034
Konsulent	38.145	33.214	37.406	41.393	44.492
Projektleder	43.823	40.393	43.217	48.171	51.581
Souschef uden ledelsesansvar	51.083	48.760	50.523	53.914	57.737
Specialkonsulent	44.281	41.975	43.770	46.026	48.137
Alle	39.751	33.577	40.393	44.953	49.119
<b>Medarbejdere og chefer i kommuner, opdelt efter stilling</b>					
Kommunaldirektør	114.719	104.672	120.198	124.185	140.231
Forvaltningschef/-direktør	93.581	86.260	93.745	102.985	111.279
Centerchef	66.715	61.905	65.444	70.740	74.775
Afdelingsleder	49.871	46.428	49.965	53.520	55.894
Akademisk medarbejder	37.635	33.128	38.304	41.471	44.282
Borgerrådgiver	46.592	43.401	47.941	51.330	56.612
Chefkonsulent	48.367	46.311	48.078	49.881	52.014
Controller/revisor	38.208	33.282	38.499	42.617	44.809
Fagleder	48.881	44.461	48.273	51.486	59.047
Fuldmægtig	38.625	34.384	39.540	42.265	45.046
HR-/personalekonsulent	40.767	38.930	41.495	43.497	46.475
Juridisk konsulent	39.615	36.339	40.543	43.438	46.650
Miljømedarbejder	41.281	40.078	41.044	43.480	46.007
Projektleder	40.058	37.378	40.406	42.688	46.021
Projektmedarbejder	32.844	29.977	30.523	36.564	38.968
Specialkonsulent	44.725	42.937	44.503	46.159	47.854
Teamkoordinator	42.847	38.600	43.695	46.558	49.900
Teamleder	51.108	46.941	49.662	53.802	63.383
Udviklingskonsulent	39.097	36.146	40.029	42.638	44.324
Virksomheds-/job-/erhvervskons.	40.019	38.135	40.761	42.616	44.701
Økonomisk konsulent	39.492	36.940	40.130	43.291	45.173
Alle	41.478	38.423	42.052	45.348	48.060
<b>Medarbejdere i regioner, opdelt efter stilling</b>					
Akademisk medarbejder	38.421	35.055	39.659	41.655	43.832
Direktør	98.909	89.412	93.229	105.130	135.450
Enhedschef	64.994	62.264	65.687	68.178	70.761
Chefkonsulent	49.471	46.879	48.991	50.977	53.420
Fuldmægtig	39.516	37.240	40.610	42.506	44.445
HR-/personalekonsulent	40.039	36.803	41.476	43.877	45.968
Juridisk konsulent	38.243	34.565	38.347	40.978	45.528
Projektleder	42.885	39.821	44.200	46.119	47.408
Specialkonsulent	45.204	43.006	44.799	46.770	48.642
Udviklingskonsulent	40.111	38.326	40.668	42.445	45.359
Økonomisk konsulent	40.264	37.046	40.328	44.729	48.763
Alle	42.584	39.558	42.956	46.384	49.448

**Note:** Bemærk at de offentlige lønninger opgøres som nettoløn, mens private lønninger opgøres som bruttoløn. Kategorier med mindre end 700 besvarelser er ikke medtaget, ligesom stillinger med mindre end 10 besvarelser er udeladt.

De offentligt ansatte uden ledelsesansvar har fra 2017 til 2018 haft en lønudvikling på mellem 3,91 og 5,28 procent. For cheferne var den mellem 2,79 og 3,42 procent.

**Kilde:** Djøfs lønstatistik 2018

MÅNEDSLØN: 70.670

## ”Jeg er stolt af min løn – den er ikke kommet af sig selv”

**Ann Lehmann Erichsen**, forbrugerøkonom og afdelingsdirektør i Nordea, troede, der var sket en fejl, da hun så sin første lønseddel – så lav var lønnen. Siden er den mere end femdoblet, og i dag er hun stolt af sin løn.

Af *Tine Santesson* Foto *Jacob Nielsen*

”Jeg fatter simpelthen ikke, hvorfor løn skal være sådan et tabu.”

Det er, som om folk er flove over deres løn, siger Ann Lehmann Erichsen.

”Vi er så dobbeltmoralske. Hvis nu man er en kendt fodboldspiller og tjener kassen, så er vi åh så stolte, for han er jo dansker. Og så kan det godt være, at han bor i et land, hvor han nærmest ikke

betaler skat. Men det er ikke superflot, hvis man er kvinde og chef for Danmarks Radio – så tjener man aaaaaaalt for meget.”

Lige nu sidder Ann Lehmann Erichsen hjemme i stuen med benene oppe på bordet. Hun har en læse-hjemme-arbejdsdag og har været i gang med de fem aviser, hun dagligt læser som en del af sit job som forbrugerøkonom i Nordea. Hun køber og læser også alle de danske og internationale bøger, hun falder over,

som handler om privatøkonomi – hun har sågar lige læst en børnebog om emnet.

Og hendes klare opfordring er, at vi deler vores lønoplysninger med hinanden.

”Hvis man ikke får nok i løn, så er det da kollegerne, man skal adressere.”

Det er 30 år siden, Ann Lehmann Erichsen blev juridisk kandidat og fik sit første job som ’sekretær, cand.jur.’ – ja, sådan hed det – i Forbrugerklagenævnet.



Ann Lehmann Erichsen er godt tilfreds med sin løn, men kunne godt tage et hop opad: ”Hvis jeg vil have mere i løn, skal jeg bare skifte job.”



Hun blev ansat på 30 timer til en startløn på 164.000 kroner om året. Inflationsjusteret ville det svare til 267.000 kroner i dag.

”Da jeg så min første lønseddel, troede jeg, der var sket en fejl. Selv dengang syntes jeg, at lønnen var meget lav. Min mand tjente tre gange så meget.”

I dag tjener hun 70.670 kroner + pension, og hvad der evt. kommer af tillæg.

”Faktisk kan jeg godt falde lidt i løn. Jeg kan se på mine selvangivelser, at jeg fik en højere løn i 2016 end i 2017, for selv om min løn var steget, havde jeg fået et stort tillæg året før, og det bonnede ud.”

### ”Jeg gider ikke, at nogle er misundelige”

I 2006 blev Ann Lehmann Erichsen headhunted af Nordea til jobbet som forbrugerøkonom – siden er titlen som afdelingsdirektør kommet til.

*Steg din løn meget, da du blev headhunted?*

”Nej, den skulle jeg have forhandlet hårdere på. Jeg kom lavt ind – men det fik vi lavet om på. Man skal have en chef, der er med på den – hvis man ikke har det, skal man finde en anden chef. Den helt store løftestang var min afdelingsdirektørtitel.”

*Er du tilfreds med din løn nu?*

”Ja. Jeg sammenligner mig jo også med andre, og jeg ligger lidt under, hvad dem, jeg direkte kan sammenligne mig med, får. Men jeg vil ikke bytte. Jeg spørger mig selv: ’Ann, ville du være mere lykkelig, hvis du tjente 10.000 mere?’ Og næh, det ville jeg ikke. ’Mangler du noget? Vil du have et nyt køkken, eller vil du en tur til Thailand?’ Nej tak. Jeg mangler ikke noget, så jeg er meget tilfreds.”

Faktisk er Ann Lehmann Erichsen stolt af sin løn.

”Jeg forstår ikke, at folk ikke er mere åbne om deres løn – for man kan da godt være stolt af sin løn. Jeg er stolt af *min* løn – den er da ikke kommet af sig selv. Og når man har en god løn, er man med til at holde samfundshjulene i gang. Jeg har ikke noget fradrag, for jeg er gældfri. Så jeg betaler cirka 350.000 kroner om året i skat. Og så kommer boligskatten oveni.”

*Kan du forstå, hvis nogle synes, du tjener meget?*

”Jeg klager ikke, men jeg gider heller ikke, at nogle er misundelige. De er jo ikke misundelige, når min telefon ringer klokken 6 om morgenen, hvor jeg bliver bedt om at stille op til interview i radioavisen, eller når jeg den 23. december må forlade en hyggelig familiejuleaften for at stå og blive interviewet om julehandlen på en rulletrappe i et eller andet storcenter.”

Og selv om Ann Lehmann Erichsen på ingen måde klager over hverken det eller sin løn – så kunne lønnen godt være endnu højere.

”Hvis jeg vil have mere i løn, skal jeg bare skifte job. Sådan nogle som mig får jo jævnligt tilbud fra headhuntere. Og jeg bliver da nysgerrig, men hidtil har jeg sagt nej tak. Hvis nogen tilbød mig et job, skulle det være noget helt specielt – jeg har *et drømmejob*, men der *kunne* da godt være et drømmejob mere derude.”

### ”Løn er ikke alt”

Selvfølgelig er det fedt med en god løn – men løn er ikke alt, siger Ann Lehmann Erichsen.

## Her er Anns løn og goder

- **Ann Lehmann Erichsen**, forbrugerøkonom og afdelingsdirektør i Nordea
- **Uddannelse:** Cand.jur.
- **Månedsløn:** 70.670 kr. + pension
- **Første løn som kandidat:** 13.666 kr. + pension i en 30 timers stilling i Forbrugerklagenævnet i 1988
- **Arbejdstid:** 40-44 timer om ugen
- **Fryns:** To avisabonnementer. Et betalingskort, som bl.a. bliver brugt til at købe fagbøger for. Sundhedsforsikring
- **Resultat- eller bonusløn:** Nej
- **Andet:** 12 måneders opsigelsesvarsel fra arbejdsgiver – har selv 3 måneders opsigelsesvarsel

”

## Når man opdager, at éns børn får mere i løn end én selv – så bliver man sgu da lidt deprimeret.

Ann Lehmann Erichsen

”Jeg er superglad for mit arbejde, og det handler ikke kun om lønnen. Er jeg overordnet set glad for mit job? Er jeg med til at flytte noget og få sat nogle debatter i gang? Har jeg frihed i jobbet? Jeg kan sige ja til det hele, og for mig er det meget mere end løn.”

Og så skal man også huske på, at løn også godt kan være et kursus eller det, at du får lov til at holde foredrag ved siden af dit job, siger Ann Lehmann Erichsen. Hun holder selv foredrag, men tager ikke honorar for det.

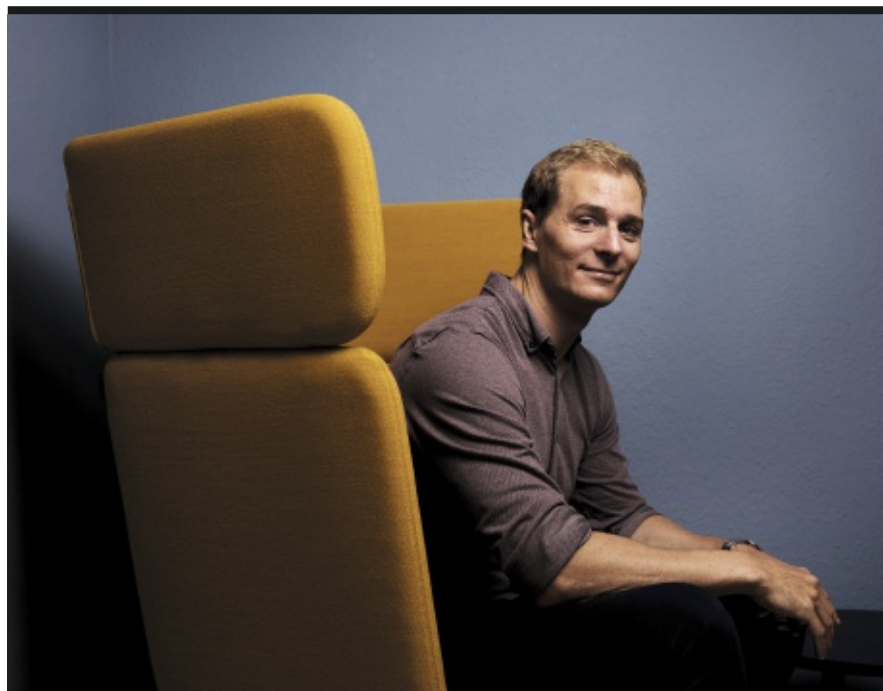
”Det sikrer, at jeg kun siger ja til noget, jeg rigtig gerne vil bruge min tid på,” som hun siger.

*Har du nogensinde haft en dårlig oplevelse med fordelingen af løn?*

”Ja, der var især én gang, hvor et af punkterne i en underdirektørs resultatkontrakt var noget, jeg skulle opfylde. Det gjorde jeg så, men det var hende, der fik en stor pose penge for det, mens jeg kun fik en lille bitte smule penge – og det var bare ikke retfærdigt, syntes jeg.”

Ann Lehmann Erichsen deler gerne lønoplysninger med både kollegaer, venner og familie.

”Men når man opdager, at éns børn får mere i løn end én selv. Så bliver man sgu da lidt deprimeret. Et af min mands voksne børn tjener mere, end jeg gør, så jeg gider slet ikke at høre ham brokke sig, hvis han ikke har nogle penge. Jeg har kæmpet i mange år for at komme op på min nuværende løn – men han er mand og arbejder med it.” ■



MÅNEDSLØN: 37.550

## ”Det er sjældent en rigtig forhandling”

Et nyt job er også muligheden for et ekstra lønhop, så husk at spørge om ekstra tillæg, lyder rådet fra **Lars Hansen**, der er fuldmægtig og tillidsrepræsentant. ”Det kan jo være, at de siger ja.”

Af *Tine Santesson* Foto *Jacob Nielsen*

Lars Hansen gik ned i løn, da han skiftede fra det offentlige til det private. Som ny kandidat lagde han ud med et barselsvikariat som underviser på en handelsskole, hvor han med det samme fik forhandlet sig frem til et ekstra tillæg på 2.000 kroner om måneden – selv om han var nyuddannet. Han var ganske vist på deltid, men han fik det, der svarede til en fuldtidsløn på cirka 29.000 kroner om måneden plus pension.

Men han ville gerne arbejde med det felt, som han havde specialiseret sig i under studierne – nemlig international markedskommunikation, og via videnpilotordningen fik han job først i én designvirksomhed og så i en anden. Begge førte til fastansættelse.

”Jeg fik 24.000 kroner om måneden det første sted. Det andet sted fik jeg omkring 28.500 kroner. Jeg syntes, det var lavt, så jeg spurgte om noget mere. Men jeg fik at vide, at de gerne ville se, hvad jeg kunne først, så vi aftalte en lønforhandling i slutningen af året. Men det nåede jeg aldrig, fordi jeg blev langtidssygemeldt med stress.”

Han vendte tilbage som underviser på en handelsskole igen. Og for tre år siden fik han job som fuldmægtig i Danmarks Statistik, hvor han ’glemte’ at forhandle sig til ekstra tillæg, fordi han bare var så glad for at have fået jobbet.

Men siden er der kommet tillæg til. Og sidste år fik han et varigt tillæg på 10.000 kroner.

Lars Hansen forhandler ikke sin egen løn – det gør en af hans tillidsrepræsen-

I Danmarks Statistik har akademikerne åbne lønlistor: ”Vi ser det som en løftestang for dem, der ikke ligger, hvor de gerne vil,” siger Lars Hansen.

tant-kollegaer, mens han forhandler for nogle andre kollegaer.

”Der er typisk ikke så meget forhandling over det – men vi prøver da,” som han siger.

*Hvad betyder løn for dig?*

”For mig er det en anerkendelse. Og hvis jeg lægger en ekstra arbejdsindsats, eller jeg synes, jeg bidrager til noget særligt, mener jeg jo også, at det bør afspejles i min løn. Og så betyder det selvfølgelig noget økonomisk. Hvis man har en god økonomi, behøver man ikke at vende hver en krone.”

*Snakker I meget om løn kollegaerne imellem?*

”Nej. Men alle akademikere har åbne lønlistor. Vi synes, åbenhed er det bedste – vi ser det som en løftestang for dem, som ikke ligger der, hvor de gerne vil. Jeg bruger den også selv, hvis jeg synes, jeg ligger lavt i forhold til nogle af dem, jeg kan sammenligne mig med.”

*Er du nogensinde blevet sur ved en lønforhandling?*

”Nej, for jeg ser ret praktisk og pragmatisk på det og har typisk forståelse for den anden parts standpunkt også. Men jeg er blevet ærgerlig i forbindelse med en udnævnelsesrunde, hvor jeg havde indstillet mig selv til en specialkonsulentstilling og ikke fik nogen tilbagemelding.” ■

### Her er Lars' løn

- **Lars Hansen**, fuldmægtig og Djøf-tillidsrepræsentant hos Danmarks Statistik
- **Uddannelse:** Cand.ling.merc.
- **Månedsløn:** 37.550 kr. + pension 6.069 kr.
- **Første løn som kandidat:** Cirka 17.400 kr. + pension i en 60 % stilling som underviser på handelsgymnasium i Lyngby
- **Arbejdstid:** 38-40 timer om ugen
- **Resultat- eller bonusløn:** Mulighed for engangstillæg
- **Fryns:** Massageordning i arbejdstiden. Selvbetalning 100 kroner for en halv time. Mulighed for gymnastik og yoga i arbejdstiden

MÅNEDSLØN: 26.000

# ”Jeg er så privilegeret, at de sidste par tusinde ikke er afgørende”

**Mette Boye** synes, ”at det er noget pjat, at vi selv er så tilbageholdende med at dele lønoplysninger med hinanden.” Selv er hun gået markant ned i løn og har sagt farvel til chefjobbet – for en stund. Men kun for at blive en endnu bedre leder.

Af *Tine Santesson* Foto *Jacob Nielsen*

**M**ette Boye har skiftet sit direktørjob med en månedsløn på 60.000 kroner ud med et job som chefkonsulent på nedsat tid. Sideløbende læser hun en master i organisationspsykologi.

*Hvorfor?*

”Jeg har i mange år haft en drøm om at tage en master for at dygtiggøre mig som leder. Men jeg kunne se, at det krævede et andet job end mit direktørjob, der indebar en masse ansvar og dermed en masse timer. Så jeg tog en alvorlig snak med min mand om, om det kunne lade sig gøre økonomisk, og vi blev enige om, at det skulle det. Men vi har sparet op og i det hele taget gjort os umage for, at det kan lade sig gøre.”

*Hvad betyder løn for dig?*

”Helt grundlæggende betyder det, at jeg kan bo, hvor jeg gør, at jeg kan give mine børn mad og tøj. Men jeg er så privilegeret, at de sidste par tusinde ikke er afgørende. Selvfølgelig vil jeg altid helst stige i løn, men i de senere år er jeg et par gange gået lidt ned i løn, hvis det var et job, som jeg har været meget interesseret i.”

*Hvornår har du tjent mest?*

”Da jeg var afdelingschef i Forbrugerrådet Tænk, hvor jeg tjente omkring 67.000 kroner inklusiv pension.”

*Hvor forestiller du dig, at en mastergrad kan føre dig hen?*

”Jeg vil rigtig gerne tilbage i et lederjob. Jeg ser masteren som en måde at dygtiggøre mig på som leder, som jeg forhåbentlig kan tage videre med ind i et kommende job – hvor jeg også satser på at tjene mere, end jeg gør nu.”

*Også mere end du har gjort tidligere?*

”Det kommer an på jobbet. Jeg vil til enhver tid hellere have et spændende og meningsfuldt job end et job, hvor kriteriet er den højeste løn.”

*Hvad er det største lønhop, du har fået på én gang?*

”10.000 kroner om måneden. Men der var jeg også startet på et meget lavt niveau. Men faktisk har jeg oplevet de største stigninger inden for samme ansættelse – når jeg har skiftet, er det nærmest kun gået nedad.”

*Taler du løn med dine kolleger?*

”Ja, for jeg synes, det er noget pjat, at vi er så tilbageholdende med at dele lønoplysninger med hinanden, og at løn er sådan noget tys-tys. Det er ikke til fordel for nogen som helst af os. Vi bør i stedet dele og lade os inspirere af hinanden og tænke: ’Dejligt, at jeg får det mere’, eller ’ærgeligt, at jeg ikke får mere, det må jeg få gjort noget ved.’” ■

## Her er Mettes løn

- **Mette Boye**, chefkonsulent, Dansk Miljøteknologi
- **Uddannelse:** Cand.scient.pol.
- **Månedsløn inklusiv pension:** 26.000 kr.
- **Første løn:** ”Det kan jeg ikke huske”
- **Arbejdstid:** 20 timer om ugen
- **Fryns:** Telefon, telefon- og avisabonnement
- **Resultat- eller bonusløn:** Nul



I de senere år er Mette Boye flere gange gået ned i løn for at få et job, hun gerne ville have.

For meget ...

LØNKRAV

# Tre sæere lønforhandlinger

De fleste lønsamtaler foregår i nogenlunde fred og fordragelighed. Men så er der også dem, der skiller sig ud. Her er nogle af de mere pudsige, som ikke lige bliver glemt.

”  
Jeg havde en pudsig oplevelse med en medarbejder, der ønskede sig en cykel. Det kom som et sidste punkt i en lønforhandling for at vride det sidste ud af mig. Argumentet var at det er sundt at cykle, og at det derfor gav god mening, at hendes arbejdsplads betalte for cyklen.

Charlotte Thaning, forhandlingschef i Djøf.

”  
Jeg siger til kandidaten: 'Dit lønkrav er alt for højt i betragtning af, at du ingen erfaring har'. Kandidaten svarer: 'Jeg synes, det giver god mening. Jobbet er jo ekstra hårdt for mig, når jeg ikke ved, hvad det går ud på'.

Oktay Ilgoy, partner og Market Director ved NetSolutions - opslag på LinkedIn.

”  
Jeg havde en medarbejder, som ville have en firmabil på trods af, at hans arbejde var 100 procent på kontoret. Hans argument var, at han trængte til en ny, stor bil, fordi han skulle være far igen.

Jonatan Schloss, direktør i Praktiserende Lægers Organisation.

**37.900 kr.**

om måneden. Det er den **vejledende startløn**, som Djøf Privats bestyrelse har fastlagt for nyuddannede kandidater, der får job i 2019.

**53%**

vurderer, at de ikke havde mulighed for at **påvirke udfaldet** ved den seneste lønforhandling.

**68%**

siger **'udfordrende'**, når de skal pege på det ord, der passer med de tanker, de gør sig i forbindelse med lønforhandling.

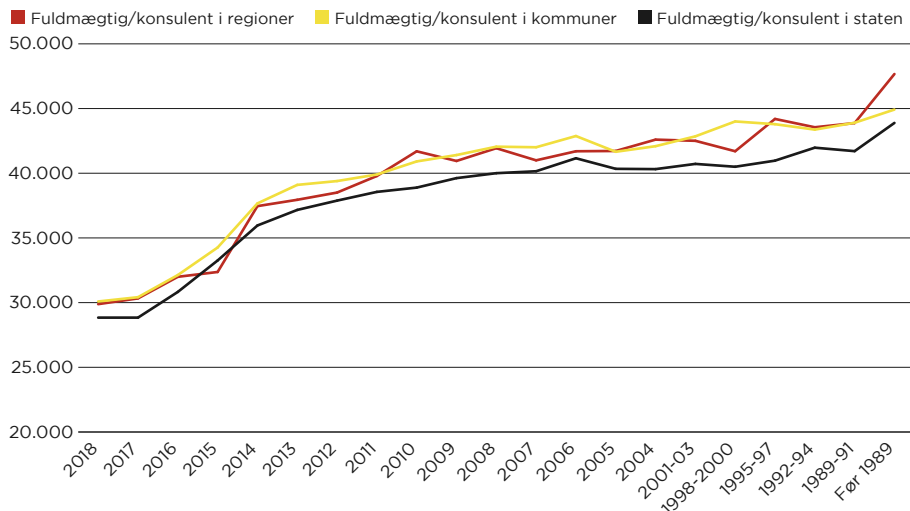
**70,2%**

af kvinderne tog selv initiativ til den seneste lønforhandling. Det samme gjaldt **65,5%** af mændene.

# Nyansatte stiger mest i løn

## Offentlig løn stiger mest de første fem år

Diagrammet viser median-lønnen for offentligt ansatte fordelt på, hvornår man har afsluttet sin kandidat-eksamen.



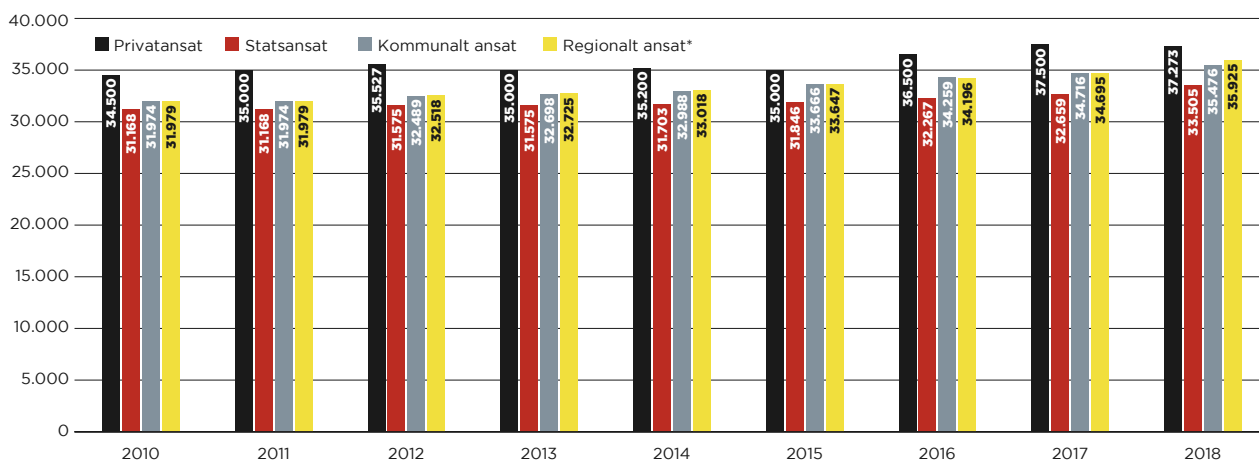
## Tjek din egen løn

Hvis du ikke kan finde din løn i tabellerne - eller gerne vil dykke ned i lønstatistikken - kan du både bruge Djøfs lønberegner og se de fuldstændige lønstatistikker på

[Djoef.dk/radgivning/lon](http://Djoef.dk/radgivning/lon)

## Startlønnen vokser

Begyndelseslønninger på tværs af sektorer.



## Det uforklarlige løngab mellem mænd og kvinder (i %)

2013  
**6,9**

2014  
**7,9**

2015  
**7,0**

2016  
**6,6**

2017  
**6,5**

Kilde: Djøf, baseret på Djøfs lønstatistikker.



For meget ...

LØNFORHANDLING:

# Sådan håndterer du et nej

Du har været til lønforhandling med chefen og fik nul ud af det. Du har måske allermest lyst til at råbe eller smække med døren. Men lad være. For hvis du tackler det rigtigt, kan nej'et føre til en klækkelig stigning næste år. Få Djøfs lønforhandlingschef **Helene Rafns** gode råd til at håndtere et nej eller et resultat, der er meget mindre, end du havde forventet.

For lidt...

Af *Tine Santesson* Illustration *Helena Davidsson Neppelberg*

## Spørg ind til nej'et

Lad være med at fare ud ad døren, når du får at vide, at der ingen lønstigning er til dig i denne omgang. Spørg i stedet ind til hvorfor, for så kan der vise sig nogle åbningssmuligheder. Det kan fx være, at der ikke er flere penge i den verserende budgetperiode – men så kan du måske allerede nu lave en aftale om en stigning i næste budgetperiode.

## Tænk i alternativer

Hvis nej'et skyldes en fremtidig økonomisk usikkerhed, kan du benytte anledningen til at bringe en resultatlønsaftale på banen. I kan fx aftale, at du får en bonus, hvis du skaffer så og så mange nye kunder.

## Se det ikke som et nederlag

Betragt det hellere som optakten til din næste lønforhandling. Acceptér, at det ikke blev dig, der fik lønstigning i år. Men spørg: 'Hvad skal der til, før jeg får en lønstigning på 5 procent? Hvad skal jeg være bedre til? Hvad skal jeg opnå i mit arbejde?' Lav en klar aftale om, hvad der skal til, for chefen får meget svært ved at begrunde et nej næste gang, hvis du har honoreret det, hun efterspurgte.

## Tag det ikke personligt

Det kan være, at chefen har et meget begrænset mandat, så han kun kan give en lønstigning til to-tre stykker ud af et team på 10. Tag det i stedet som en anledning til at spørge, hvad der skal til, for at du bliver en af de to-tre stykker næste gang.

”

**Lad være med at fare ud ad døren, når du får at vide, at der ingen lønstigning er til dig. Spørg i stedet hvorfor.**

Helene Rafn

## Tænk ikke kun i årlige samtaler

Får du nej nu, kan du måske lave en aftale om, at hvis du efter planen er godt i mål med et stort projekt om tre måneder, så falder der en bonus på en halv månedsløn.

## Lidt kan blive til meget

Du tænker måske: 'Så kan det også være lige meget', når chefen tilbyder dig en lønstigning på 500 kroner om måneden. Men vend lige skråen. For det er det samme som 6.000 kroner om året, og hvis du er 30 år og har 35 år tilbage på arbejdsmarkedet, svarer det til at sige nej til 210.000 kroner.

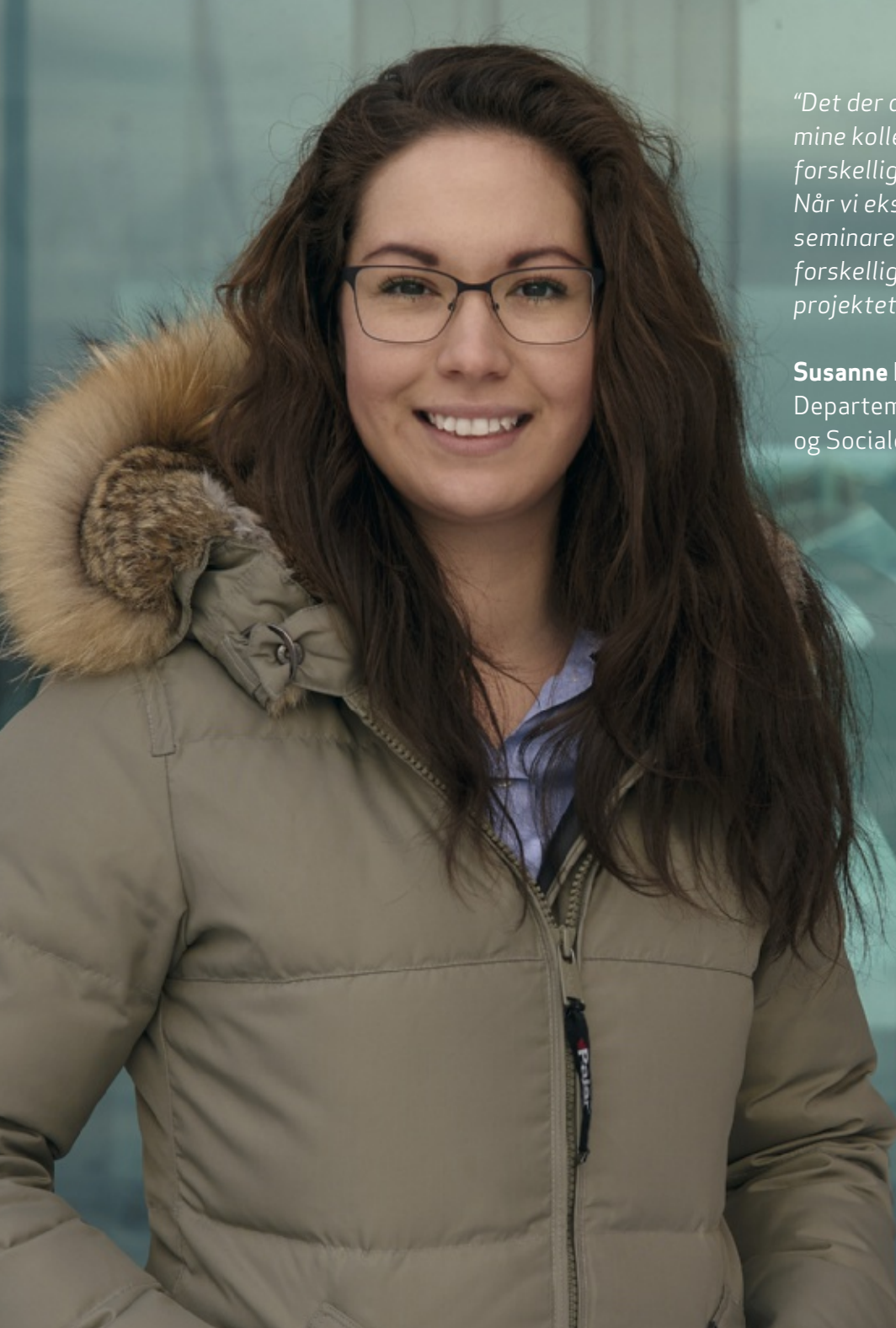
## Smæk ikke med døren

Det kan godt være, at du bliver sur eller skuffet over et nej. Det er okay at sige: 'Det var selvfølgelig ikke det, jeg havde håbet på og regnet med'. Men hvis du viser vrede og smækker papirerne i bordet, kan det smadre relationen til din chef, og det er ikke særligt befordrende for kommende forhandlinger.

## Kom ikke med trusler

'Hvis jeg ikke får det, jeg forlanger, så siger jeg op'. Hold dig fra den slags udmeldinger, medmindre du har et konkret jobtilbud på hånden. Der er ingen chefer, der har lyst til at give noget på baggrund af trusler, og dine dage i jobbet vil højst sandsynlig være talte. ■





*“Det der driver og motiverer mig, det er mine kollegaers engagement inden for de forskellige fagområder. Når vi eksempelvis holder kurser eller seminarer, så er det vigtigt, at der er forskellige faglige øjne på opgaven eller projektet.”*

**Susanne Lea Qvist Andersen**

Departementet for Familie, Ligestilling og Sociale anliggender.



Læs om jobmuligheder  
i Grønlands Selvstyre på  
[www.naalakkersuisut.gl/job](http://www.naalakkersuisut.gl/job)

**NAALAKKERSUISUT**

GOVERNMENT OF GREENLAND





### To do - mandag

Tjek mail  
Revider projektplaner  
Jobsamtale, kandidat 1  
Kickoff-møde, projekt X  
Aflys forlænge weekend  
Jobsamtale, kandidat 2  
Revider 2025-strategi  
Evt. frokost  
Jobsamtale, kandidat 3  
Styregruppemøde, projekt Y  
Mindfulness, kontor 4.3.21  
Evaluering, projekt Z  
Skriv udkast til 2030-strategi  
Kvalitetstelefontid med familien  
Jobsamtale, kandidat 4

### Test dig selv

Ny skala viser, om du er arbejdsnarkoman.

Folk, der er decideret afhængige af arbejde, er mere stressede og har en markant lavere livskvalitet, viser ny forskning. Tag testen og find ud af, om du er i farezonen.

# Er du afhængig af dit arbejde?

Af *Tine Santesson*

**D**u skranter, og du er ikke nærværende. Din kæreste, dine børn og dine gamle venner siger alle, at du arbejder for meget.

Alligevel knokler du videre. For hvis du bliver forhindret i at arbejde, bliver du rastløs, og runder arbejdsugen ikke minimum 44 timer, får du skyldfølelse.

Konsekvenserne kan blive alvorlige. Vennerne falder måske fra, og i værste fald følger familien efter. Men hverken træthed eller sygdom får personer med høj risiko for arbejdsafhængighed til at skrue ned på jobbet, fremgår det af et nyt dansk studie. Og resultaterne viser også, at de arbejdsafhængige er mere stressede og har en markant reduceret livskvalitet.

Det er Mia Beck Lichtenstein, ph.d., psykolog ved Telepsykiatrisk Center,

Psykiatrien i Region Syddanmark og lektor ved Klinisk Institut på SDU, der sammen med sin forskergruppe står bag den nye undersøgelse.

De har oversat en norsk test, der måler risikoen for arbejdsafhængighed, og har testet den på 671 danskere. De, der slår ud med en 'høj risiko' for arbejdsnarkomani, arbejder i snit 44 timer om ugen, mens de 'ikke-afhængige' gennemsnitligt arbejder 36 timer om ugen.

"Man arbejder typisk signifikant mere, når man er arbejdsafhængig. Og det er klart - alkoholikere drikker jo også mere end ikke-alkoholikere," siger Mia Beck Lichtenstein.

"Men du kan godt arbejde 50 timer om ugen, uden at det er problematisk. Det kan være, at du hverken har børn eller en familie, du skal hjem til, og at du er et

sted i livet, hvor det er det, du gerne vil. Så det handler mere om, om det kommer ud af kontrol; om der skal mere og mere til, før du får den effekt ud af det, som du gerne vil have; om det giver helbredsproblemer eller konflikter med familie og venner."

#### Flugt fra andre problemer

Mia Beck Lichtenstein og hendes forskerhold fandt frem til, at 6,6 procent af de testede personer var 'i høj risiko for arbejdsafhængighed'. Testpersonerne er dog ikke repræsentativt udvalgt, understreger hun. Men et større studie i Norge viser, at risikoen for arbejdsafhængighed blandt nordmænd ligger på 8 procent.

Arbejdsnarkomani er ikke en anerkendt diagnose, men den skal tænkes ind under overskriften 'adfærdsafhængighed'





– et nyere begreb for menneskelig aktivitet, vi kan være afhængige af. Ud over vores arbejde kan vi fx være afhængige af at træne, at spille eller at shoppe, fortæller Mia Beck Lichtenstein.

”Et fælles kendetegn er, at de afhængige får et kick ud af det – men der skal mere og mere til, før det sker, og de får en slags abstinenser i form af uro og rastløshed, hvis de fx ikke arbejder. Og så kan deres afhængighed gå ud over helbredet, familielivet og vennerne.”

Det, der driver dem ud i afhængighed, kan være en flugt fra andre problemer, siger Mia Beck Lichtenstein.

”Det kan være ensomhed, problemer i parforholdet, mobning eller selvværdsproblemer.”

Sammenlignet med andre former for afhængighed kan arbejdsnarkomani være vanskelig at få øje på.

”I modsætning til fx en alkoholiker eller en ludoman er arbejdet noget, der umiddelbart giver anerkendelse og accept, og derfor kan det være svært på samme måde at afgrænse eller opdage afhængigheden. De fleste af os arbejder otte timer om dagen, mens det er de færreste, der spiller otte timer om dagen.”

#### Arbejdsiver giver status

Erhvervspsykolog Pernille Rasmussen kan sagtens genkende det, forskerne er nået frem til. Hun har gennem sit arbejde mødt mange arbejdsnarkomaner og har skrevet bogen ’Når arbejdet tager magten’.

”Vi har jo alle brug for at arbejde, så vi kan ikke være afholdende som fx en alkoholiker. Og vi beundrer jo typisk folk, der arbejder meget og giver den gas.”

Pernille Rasmussen oplever, at arbejdsafhængige er ret langt ude, når de endelig søger hjælp.

”De skal stå på en brændende platform. Enten fordi de kolliderer, eller fordi



ægtefællen ikke bare brokker sig, men siger: ’Nu er det nok – jeg vil skilles’. Ellers er der ingen motivation for dem. For det går jo godt nok – de får en masse fra hånden og får typisk også masser af anerkendelse.”

#### ”Man føler sig udødelig”

Arbejdsnarkomani er som nævnt ikke en anerkendt lidelse, men det burde det være, mener Pernille Rasmussen.

”Arbejdsnarkoman’ er noget, vi går og siger for sjov. Det handler om kultur – vi hylder jo folk, der arbejder meget. Og når folk endelig søger hjælp, er det på grund af stress – noget, der er kommet meget fokus på i vores samfund. Det er der til gengæld ikke på den bagvedliggende årsag, som netop kan være arbejdsnarkomani.”

Mia Beck Lichtenstein mener, at der skal mere forskning til, før det giver mening at kunne stille en diagnose, der hedder arbejdsnarkomani.

Men én ting er sikkert: Hvis du får en høj score i testen, skal du tage det alvorligt.

”Vi kan godt grine lidt af det og tænke: ’Hvor skadeligt er det egentlig?’ Man føler sig udødelig, når man er i det – ’jeg har styr på det, det er fedt, og det giver mening’. Men hvad nu hvis du ligger med en hjerneblødning om 10 år?” spørger Mia Beck Lichtenstein. ■

### Er du arbejdsnarkoman? Test dig selv

Her er syv udsagn, der knytter sig til dit forhold til dit arbejde. I hvor høj grad er du enig i dem? Svar ud fra følgende skala:

(1) Aldrig (2) Sjældent (3) Nogle gange (4) Ofte (5) Altid

1	Du tænker meget på, hvordan du kan frigøre mere tid til arbejdet.
2	Du arbejder meget mere, end du egentlig planlagde.
3	Du arbejder for at reducere skyldfølelse, angst, hjælpeløshed og depression.
4	Du har fået at vide af andre, at du burde skære ned på arbejde.
5	Du bliver stresset, hvis du bliver forhindret i at arbejde.
6	Du nedprioriterer hobbyer, fritidsaktiviteter og træning til fordel for arbejdet.
7	Du arbejder så meget, at det har haft en negativ indvirkning på dit helbred.

Hvis du scorer ’ofte’ eller ’altid’ på mindst fire udsagn, tyder det på, at du er arbejdsafhængig.

Kilde: Mia Beck Lichtenstein. Norske forskere har udviklet skalaen, som hun og hendes forskerhold har oversat til dansk.







EKS-EMBEDSMAND:

# Thomas droppede karrieren. Uden plan B

**Thomas Damgaard Hasselager** trak stikket fra en sikker karriere på Slotsholmen med succes, sus i maven og populære specialistopgaver. Det gav simpelthen ikke mening længere. Han tog en beslutning og sagde op. Uden en plan B.

*Af Eva Bøgelund Foto Jonas Pryner*



Thomas Damgaard Hasselager tog konsekvensen af manglende arbejdsglæde som karriereembedsmand og sagde op.

# A

rets MUS-samtale mellem Thomas Damgaard Hasselager og hans kontorchef i Erhvervsministeriets departement blev kort.

Kontorchefen indledte, som man nu gør det, med det forløbne år: 'Du blev udnævnt til specialkonsulent og har leveret på højt fagligt niveau. Jeg har givet dig nye opgaver, og dem har du også løftet fint', sagde hun.

Så kom stikordet. Hun spurgte: 'Men hvad med din arbejdsglæde? Jeg kan ikke mærke den på samme måde som før?' Han svarede: 'Ja, du har set rigtigt'.

Han fortalte hende, at han havde besluttet at sige op. Uden et nyt job eller en plan på hånden. Han forklarede, at det ikke handlede om Erhvervsministeriet, hans kolleger, chefer eller arbejdsopgaver, men om ham selv. Han følte ikke, at arbejdet og rollen som embedsmand gav mening længere, og at det krævede en grundig tænkepause for at finde motivationen igen.

Kontorchefen blev først paf. Så sagde hun, at hun syntes, han var modig.

Da han fortalte sine kolleger det, var responsen overraskende positiv.

"Rigtig mange – også i mit netværk og blandt mine gamle venner fra statskundskab – sagde til mig, at de også nogle gange tænkte sådan. De tog hatten af for, at jeg turde handle på det. Men i min generation oplever jeg, at det er en fremmed ting at tage en tænkepause fra arbejdslivet."

### Papir, papir, papir

På de seks år, han har været færdig som djøfer, har han været gennem hele embedsmandens cyklus:

Fra §-20 spørgsmål til politikudvikling. Ministerskifter, omorganiseringer, udlandsrejser med ministre og departementschefer. Fuldmægtig i Udenrigsministeriet, i Erhvervsstyrelsen



og til sidst specialkonsulent i Erhvervsministeriets departements EU-team. Internationale opgaver hele vejen: Sikkerhedspolitik, EU, global handel.

Det var en enormt god grunduddannelse. Enormt spændende til at starte med. Men så faldede det.

Følelsen af meningsløshed voksede langsomt frem, især efter han blev far til Viggo, som bliver storebror lige om lidt.

"Man kommer hjem med en indbakke med mails, man burde læse og reagere på, men vil jo gerne være til stede med sin familie. Mange af mine tidligere kolleger arbejdede, når deres børn var lagt i seng. Men det havde jeg svært ved at finde motivationen til. Efter at jeg havde fået Viggo, begyndte jeg for alvor at tænke over mit arbejdsliv. Når man skal være væk hver dag fra ens børn og også arbejde om aftenen nogle gange, skal det være for noget meningsfyldt. Og det var det ikke længere for mig."

”

**Når man skal være væk hver dag fra ens børn og også arbejde om aftenen nogle gange, skal det være for noget meningsfyldt.**

Thomas Damgaard Hasselager

”

## Der er mange, som har sagt til mig, at de også godt ville have en tænkepause. Og det er en luksus. Det husker jeg mig selv på de dage, hvor det er hårdt.

Thomas Damgaard Hasselager

I et ministerium handler det meget om papirer. Papirer, som sendes frem og tilbage. Rapporter, stillet ind i reolen.

“Hvor vigtig er man egentlig som menneske i dén proces? Hvor var *jeg* som den person, jeg er? Hvilken forskel gjorde jeg, når det kom til stykket? Det, fandt jeg ud af, var særligt vigtigt for mig, og det havde jeg svært ved at se.”

### ’Jeg skulle have været mere nysgerrig’

Efter en tryk middelklasseopvækst i de glade 90’ere valgte han studie efter interesse.

Gik på den første årgang på Københavns Universitet, der flyttede ind på Kommunehospitalet. Han hang ud i Jacques D. – statskundskabernes fredagsbar opkaldt efter EU-kommissionsformanden Jacques Delors, og som Thomas Damgaard Hasselager i et par år var bestyrelsesformand for.

På studiet faldt statskundskaberne hurtigt i takt på samme spor. Folk stod i Jacques D. og fortalte anekdoter fra deres studenterjobs i de vigtige ministerier og de store interesseorganisationer.

Han gik med hele vejen og så sig ikke til siden. Studiejob i Rigspolitiet, Forsvarsministeriet og Udenrigsministeriet. I praktik på ambassaden i Moskva og i FN i New York. Tog orlov for at arbejde i næsten et år på den danske Nato-repræsentation i Bruxelles.

“Nej, jeg fortryder ikke mit valg af studie. Men jeg ville ønske, jeg havde været mere nysgerrig på, hvad der var *min* vej, og hvilke andre veje jeg også kunne have sporet mig ind på under studiet.”

### Embedsmænd skulle ud i praktik

Det havde ikke hjulpet at skifte til et andet ministerium. For han følte ikke, at han kunne få forløst sig selv i rollen som embedsmand.

Det er ikke ’systemets’ skyld, lyder det fra Thomas Damgaard Hasselager. Men

derfor burde man alligevel gøre noget for at gøre embedsmandsrollen mindre lukket om sig selv.

“Jeg arbejdede i Erhvervsministeriet for at skabe bedre vilkår for erhvervslivet, men har aldrig selv været i en privat virksomhed. Jeg synes, at alle embedsmænd skulle prøve at arbejde i den sektor, de nu beskæftiger sig med. Fx i et praktikforløb eller en udvekslingsordning.”

Ledelse burde også prioriteres meget højere.

“Jeg har været i tre ministerier og set, at det ikke altid er dén med de bedste lederkompetencer, som får lederjobbet. Det er oftest den fagligt dygtige, som belønnes med en lederpost. Nogle ledere har begge dele. Det havde min sidste kontorchef. Men det er langtfra altid tilfældet.”

### Fem ting får djøfere til at drømme om radikalt skifte

Lone Rank fra Djøfs karriererådgivning møder ofte medlemmer, som kommer, fordi de overvejer at træffe en stor beslutning i deres arbejdsliv.

Det, der driver deres ønske om et radikalt skifte, er typisk et eller flere af de her fem motiver:

- Fod under eget bord – dét at kunne bestemme selv
- Fokus på en passion, som ikke fylder i deres nuværende hverdag, og ønsket om at bruge mere tid på denne passion.
- Et sporskifte, hvor de bruger deres djøf-kompetencer i en anden kontekst eller branche – det ’klassiske’ sporskifte
- Skifte fra en stor organisation med masser af ’bureaukrati’ og hierarki til en mindre, men agil organisation. Ofte ’fra offentligt til privat’.
- Det skal give mening, dvs. gøre en forskel for en målgruppe eller bidrage til et mere bæredygtigt samfund – også kaldet et værdiorienteret eller *purpose* baseret skifte.

### Investering i fremtiden

Ofte får man heller ikke ret meget feedback i et ministerium, og slet ikke på den person man er, siger han.

Dét går han efter i det nye, han skal finde. Han skal ikke bare skifte job, han skal lave det *store* skifte. Han vil ikke tilbage til det samme bare et andet sted.

Allerhelst vil han noget med børn og unge.

“Hjælpe dem afsted under en paraply, der hedder at skabe en bedre og mere bæredygtig verden. Det afgørende er, at jeg mærker, at jeg gør en helt konkret forskel for andre mennesker og får en mere direkte feedback på det, jeg laver.”

Det kan være som iværksætter, i et projekt eller som underviser.

Han stoppede i ministeriet i august og er nu på dagpenge.

Han gør alt muligt: Kaffemøder, netværk, frivilligt arbejde, iværksætteri. Det er den måde, han tror, han finder sin nye vej på.

Samtidig søger han de jobs, man skal søge som dagpengemodtager. Også nogle, han godt ved, er svære at få.

“Man skal lære at håndtere afslag og acceptere, at de valgte én med direkte erfaring på feltet. Sådan er det at lave et brancheskifte. Jeg ville lyve, hvis jeg sagde, det ikke er hårdt. Og der er ingen garantier for, at jeg finder det rigtige job. Vi djøfere har meget af vores identitet bundet i vores jobs, og nu er den del af min identitet der ikke mere.”

### Har du fortrudt?

“Nej. Jeg lærer så meget af den her proces. Prisen for min tænkepause er, at vi bliver boende lidt længere i vores lejlighed på Vesterbro og venter med at finde et større sted. Det er en investering i min fremtid, og det var nu, jeg skulle gøre det.”

“Der er mange, som har sagt til mig, at de også godt ville have en tænkepause. Og det er en luksus. Det husker jeg mig selv på de dage, hvor det er hårdt.” ■

**Morten Bay**

Ph.d. i Informationsvidenskab fra UCLA og forsker i teknologiens indflydelse på samfundet på 'Center for the Digital Future' ved USC i Los Angeles. Han er forfatter til tre bøger på dansk om samme emne og skriver om Silicon Valley og ny forbrugerteknologi for amerikanske og danske medier.



**BÆRBAR UDEN KOMPROMISER**

# ZenBook 14 har numerisk tastatur i touchpad'en

ASUS' nye ZenBook 14 ligner til forveksling så mange andre bærbare computere i ultraportable-kategorien. Let, strømlinet i designet, men alligevel med en del muskler under motorhjelm. Den har dog én ting, der adskiller den fra resten af holdet. ASUS har nemlig valgt at bygge et numerisk tastatur ind i touchpad'en. Der er mange, der ofrer det numeriske tastatur for at få en lettere bærbar, og ender med at være ganske frustrerede, når der skal tages rigtig mange tal ind i et regneark. ZenBook 14 kan dog både blæse og have mel i munden, for med et enkelt tryk kan du aktivere et numerisk tastatur i form af lysende taster på touchpad'en. Derudover fås ZenBook 14 med de nyeste Core i5- og i7-chips fra Intel op til 16GB RAM og 1TB lagerplads. Den har en 14" skærm i fuld HD, men vejer kun 1.2 kg og er blot 1.6 cm tyk, når den er foldet sammen.

**TIL DEN LILLE SKÆRM**

## Disse apps skal du downloade i denne måned:



**WakingNews Alarm Clock**

Android

Følger du med i internationale nyheder i engelsksprogede medier? Så kan WakingNews Alarm Clock måske give dig en bedre start på dagen. Ud over at agere vækkeur læser app'en også de seneste overskrifter højt fra en række store nyhedsbrands. Så kan du blive liggende lidt længere og stadig være velinformet.



**Google Assistant Interpreter**

ios

Om nogle få uger får Google Assistant en funktion, Interpreter, som kan fungere som tolk under samtaler på 27 forskellige sprog, inklusive dansk. Du taler til den på dansk, hvorefter den siger, hvad du sagde, på et andet sprog. Når din samtalepartner så svarer på sit sprog, oversætter assistenten tilbage til dansk. Alene det kan være årsag til at føje endnu en virtuel assistent til din iPhone ud over Siri.



**00:37**

Android

De fleste fitness-apps prøver at give dig en personlig robot-fitness-træner med i købet. App'en med det lidt bemærkelsesværdige navn 00:37 gør det hele meget simplere, især hvis du i forvejen ved, hvilke øvelser du gerne vil lave. Det eneste, den gør, er nemlig at holde styr på timing og repetitioner, som du selv sætter ind. Du har altså kontrol over træningsprogrammet til mindste detalje.





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

Værsgo. Lån & Spar giver mere end

# 11 mio. kr.

tilbage i renter til kunder,  
der er medlem af Djøf

I januar sætter vi i alt 11.392.264 kroner ind på lønkontoen hos medlemmer af Djøf. Det er renter til de mange medlemmer, som benytter sig af fordelene ved at være en del af en faglig organisation, der er medejer af Lån & Spar.

Som Djøf-medlem kan du få personlige fordele og ekstra gode vilkår hos os. For eksempel 5% i rente på lønkontoen. Vi synes nemlig også, der skal være kontante fordele ved fællesskaber.

## Sådan får du 5% i rente på din lønkonto

- Du er medlem af Djøf og har afsluttet din uddannelse.
- Du samler hele din privatøkonomi hos Lån & Spar (LSBprivat®Løn er en del af en samlet pakke af produkter og services, som din økonomi kredittvurderes ud fra).
- Du behøver ikke flytte dine realkreditlån. Men evt. ændringer og nye realkreditlån, skal gå gennem Lån & Spar og Totalkredit.
- De 5% i rente er på de første 50.000 kr. på lønkontoen.
- Der er 0% på resten.
- Rentesatserne er variable og gælder pr. 1. november 2018. Se alle vilkår på [lsb.dk/medlemsvilkaar](http://lsb.dk/medlemsvilkaar)

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

Bliv kunde i  
**Lån & Spar Bank**  
Ring 3378 1975, book  
på [lsb.dk/djoef](http://lsb.dk/djoef) eller  
skriv til [djoef@lsb.dk](mailto:djoef@lsb.dk)



# Lån & Spar

# Sådan rammer handelskrigen Danmark

Vi kan lige så godt vænne os til, at medvinden for dansk økonomi bliver mindre, siger cheføkonom.

**Mød fire profiler**, der konstant skal forholde sig til konsekvenserne af Trumps toldmur.

*Af Elisabeth Hamerik Schwarz Illustration Bob Katzenelson*



”  
Forestillingen om, at handelskrigen og Brexit ikke betyder noget for vores velstand, holder ikke.

Thomas Bernt Henriksen, cheføkonom, Axcelfuture



**D**anmark har længe haft gavn af en global medvind med frihandel og nye vækstcentre, men situationen har nu ændret sig.

For oven på en verdenshandel, der i forvejen var bremset op, samt et Brexit, vi stadig ikke kender udfaldet af, skabte præsident Trump i 2018 yderligere usikkerhed ved at optrappe handelskrigen.

”I årtierne efter 2. verdenskrig så vi en høj vækst i verdenshandlen på omkring fem procent. Men i de seneste år, også før Trump og Brexit, har væksten været markant lavere med cirka 3,5 procent,” siger Thomas Bernt Henriksen, vicedirektør og cheføkonom i den uafhængige erhvervs-politiske tænketank Axcelfuture:

”Det er en ny normal, hvor vi skal acceptere og håndtere, at den automatiske medvind til dansk økonomi bliver mindre på grund af ændrede værdikæder, lavere investeringer og den tiltagende protektionisme.”

På baggrund af et IMF-studie, hvor importtariffer stiger med 10 procentpoint på varer mellem alle verdens

store økonomier, blev det i regeringens økonomiske redegørelse fra maj 2018 vurderet, at BNP-væksten i Danmark ville blive reduceret med 0,2 procentpoint i 2018 og 2019, svarende til ni milliarder kroner.

I decemberens redegørelse blev de eventuelt negative effekter af handelskrig og Brexit atter omtalt, men Finansministeriet oplyser til Djøfbladet, at der ikke er foretaget yderligere beregninger af effekterne, der primært er af illustrativ karakter.

### Handelskrigen har betydning

I Axcelfuture har man dog lavet en analyse, der tager stilling til, hvad der sker, hvis man kombinerer den generelle vækstafmatning i verdenshandlen med en mulig optræning i handelskrigen og et hårdt Brexit.

”Forestillingen om, at handelskrigen og Brexit ikke betyder noget for vores velstand, holder ikke. Vores

analyse viser, at det frem mod 2025 kan ende med at koste Danmark 95 milliarder kroner i tabt velstand og betyde, at vi går glip af 23.000 nye job. Det er nye vilkår for dansk økonomi, og det bliver vi nødt til at forholde os til,” siger Thomas Bernt Henriksen:

”Hvis vi gerne vil beholde vores velfærd og velstand i fremtiden, skal vi spille mere på de sikre heste, for vi kan sagtens blive stærkere i Tyskland, Frankrig, Italien og Japan. Samtidig skal vi skabe mere aktivitet herhjemme, og – ifølge vores opfattelse – overveje vores EU-forbehold,” siger Thomas Bernt Henriksen. »



## Milepæle i handelskrigen

■ For at beskytte sine interesser indfører USA 22. januar 2018 beskyttelsestold på vaskemaskiner og solceller på op til 50 procent. Det rammer primært kinesiske og sydkoreanske virksomheder.

■ 1. juni lægger USA beskyttelsestold på stål og aluminium fra en lang række lande, herunder Canada og EU. Argumentet er rigets sikkerhed. EU svarer igen og indfører modtold på blandt andet Bourbon og Harley-Davidson motorcykler for 3,2 milliarder dollar.

■ I sensommeren indfører USA straffetold efter straffetold på kinesiske varer. Som modsvar lægger Kina straffetold på amerikansk grisekød, hvilket giver danske griseproducenter en konkurrencefordel, mens virksomheder, der har produktion i Kina, kommer i klemme.

■ I WTO's appelorgan sidder der normalt syv dommere, men tre gange i 2017 og igen i oktober 2018 blokerede USA for genvalg af dem. Endnu en dommer er på genvalg i 2019, og blokerer USA igen, er appelorganet ved årets udgang ikke længere beslutningsdygtigt og kan dermed ikke afgøre handelsstridigheder mellem medlemslande.

### » SÅDAN RAMMER HANDELSKRIGEN DANSK INDUSTRI:

# ”Virksomheder skal i langt højere grad udnytte de handelsaftaler, der fungerer”

Peter Bay Kirkegaard, seniorchefkonsulent

Foto: PR



#### ❓ *Hvad er den største udfordring for danske virksomheder i forbindelse med handelskrigen?*

“Vi er et lille land, hvor erhvervslivet lever af at sælge varer og services. Toldsatserne er med til at udhule konkurrenceevnen internationalt, og den konstante usikkerhed gør, at virksomheder holder igen med investeringer.”

#### ❓ *Hvad ser I som det vigtigste for erhvervslivet i forbindelse med handelskrigen?*

“Hvis der kommer flere told- og handelsbarrierer, bliver det sværere at komme ind på markederne, så det vigtigste er, at markederne forbliver åbne og er baseret på gennemsigtige, internationale regler, så vi kan regne med, at de samme regler gælder for danske virksomheder som for amerikanske og kinesiske.”

#### ❓ *Er det nødvendigt for virksomhederne at finde nye redskaber?*

“Ja, for adgangen til markederne ændrer sig. Hidtil har mange virksomheder nydt godt af at producere billigt i Kina og så eksportere derfra til resten af verden, men forretningsmodellen bliver sårbar, når USA lægger 25 procent toldstraf på varer fra Kina. Så virksomheder skal gardere sig mod usikkerheden ved, i langt højere grad, at udnytte de handelsaftaler, der fungerer. Den nye, store EU-handelsaftale med Japan er en god mulighed, men for at kunne drage fordel af den, skal varerne have EU-oprindelse – og det skal kunne bevises. Lige nu har mange virksomheder ikke styr på disse regler.”

”

### Hvor det tidligere var de større virksomheder, der havde fokus på handelspolitik, er der nu over hele linjen interesse for det.

Peter Bay Kirkegaard

#### ❓ *Har dine opgaver ændret sig i takt med handelskrigen?*

“Ja, det er mere hands on. Jeg skal regelmæssigt orientere vores medlemmer om, hvad der er på tegnebrættet i USA, og hvordan det kan ramme danske virksomheder. Hvor det tidligere var de større virksomheder, der havde fokus på handelspolitik, er der nu over hele linjen interesse for det.”

#### ❓ *Hvordan forventer du, at handelskrigen vil udvikle sig?*

“Det er svært at spå om, men fire ting er afgørende for en positiv udvikling: 1) EU's handelspolitik og linje skal fortsætte, for det kører godt, og EU laver handelsaftaler med en god sjat lande årligt. 2) EU og USA skal komme til enighed om at fjerne noget told og sænke tekniske handelsbarrierer. 3) Med USA og Kina-situationen har vi stor interesse i, at de bilægger handelsstriden, for det vil være godt for verdenshandlen. Og 4) Jeg tror desværre, at WTO vil blive kraftigt svækket, når tvistbilæggelsesmekanismen ikke længere fungerer på grund af manglende dommere. Men der vil alle medlemmer forhåbentlig indse vigtigheden af WTO og finde på en ny, funktionsdygtig udgave.”

#### ❓ *Har Danmark mulighed for at påvirke handelskrigen på nogen måde?*

“Ja, ved at fortsætte med at tale om vigtigheden af fri- og regelbaseret handel for en lille åben økonomi som vores, og så kan danske virksomheder være med til at sprede det glade budskab om, hvad det betyder for velfærd og velstand, når man eksporterer, skaber arbejdspladser og passer på miljøet.” ■



■ Ved udgangen af 2018 godkender Europa-Kommissionen den mest omfattende og ambitiøse handelsaftale, EU endnu har indgået, med Japan. Den er også – ud over WTO-aftalesystemet – den største handelsaftale verden har set. Handelsaftalen, er netop trådt i kraft 1. februar.

■ Da 2018 var omme, havde USA lagt straffold på varer til en værdi af 303 milliarder dollar, hvilket svarer til 13 procent af USA's samlede vareimport. 250 milliarder dollar var alene på kinesiske varer.

■ Det ser fortsat ud til, at Trump fra primo marts hæver tolden fra 10 til 25 procent på kinesiske varer.

Kilde: Dansk Industri, dr.dk, finans.dk, globalnyt.dk



## SÅDAN RAMMER HANDELSKRIGEN DANSKE REDERIER:

# ”Det er svært at lave en sikker prognose, når intet fungerer, som det plejer”

Jacob K. Clasen, direktør

### ❓ *Hvilken betydning har den verserende handelskrig for Danske Rederiers medlemmer?*

”Vi er dybt bekymrede, hver gang nogen taler om forhindringer for verdenshandlen, for vi lever af den, og mens Kina er vores største marked, er USA det næststørste. Jeg ser dog handelskrigen i tre faser: Først den korte bane, hvor der typisk ikke sker noget, fordi aftalerne er indgået. Den anden er, når handelsstrømmene ændres. Her er det en fordel at være et mobilt kapitalapparat, fordi vi kan flytte rundt på skibene, så det er ikke nødvendigvis negativt. Men fase tre gør mig bekymret. For bliver straffoldsatserne så store, at det påvirker vækstraterne, får det betydning. Vi kan allerede se det på høstsæsonen i USA – der er slet ikke blevet eksporteret korn på samme niveau som normalt. Så worst case-fasen er, at der for alvor sker en nedsmeltning.”

### ❓ *Hvad betyder den verserende handelskrig for dit arbejde?*

”Jeg skal være i tættere dialog med Europa-Kommissionen, Udenrigsministeriet, ambassaderne og vores folk i Washington, så jeg kan informere vores medlemmer om udviklingen.”

### ❓ *Hvilke opgaver skal du tage dig af i forbindelse med handelskrigen?*

”Jeg samler analyser og ser på mulige scenarier, men det er svært at lave en sikker prognose, når intet fungerer, som det plejer. Det er nyt for os, at vi ikke kender USA's retning, så det bruger vi mange kræfter på at følge med i.”

### ❓ *Har I måttet finde nye redskaber?*

”Nej, for når du sejler på verdenshavene, vil der altid opstå problemer, så vi er vant til at tænke i nye løsninger og håndtere usikkerhed rundt om i verden. Samtidig var vi i forvejen optagede af at understøtte arbejdet for en mere fri verdenshandel.”

### ❓ *Hvordan forventer du, at handelskrigen vil udvikle sig?*

”Vores frustration er, at vi deler Trumps frustration over, at Kina diskriminerer udenlandske virksomheder og kopierer varer, og dermed deler vi også noget af hans frustration over WTO, som bør reformeres. Men fremfor at se på løsninger sammen har Trump indledt en krig med os alle. Grundlæggende tror jeg dog, at USA og Kina laver en aftale, for det er ikke i deres interesse at eskalere handelskrigen over en længere periode. Men om det sker i foråret eller senere i 2019, tør jeg ikke spå om.”

### ❓ *Har Danmark mulighed for at påvirke handelskrigen på nogen måde?*

”Ikke som selvstændig aktør, men som en aktiv stemme i EU, hvor vi sikrer os, at EU gør alt for at arbejde i en retning af en regelbaseret og åben handel. Vi skal opfordre til at indgå så mange handelsaftaler som muligt, for jo flere lande, der er i spindelvævet, des mere forpligter det. Og vi skal spille positivt ind med forslag til en WTO-reform, mens vi samtidig skal arbejde for, at EU afsætter flere midler til EU's delegationer i tredjelande, så de kan hjælpe virksomhederne.” ■



Foto: PR

”  
Det er nyt for os,  
at vi ikke kender  
USA's retning,  
så det bruger vi  
mange kræfter på  
at følge med i.

Jacob K. Clasen

## Uforudsigelige USA

■ USA har erklæret at ville gøre op med Kinas systematiske kopiering af produkter og diskrimination af udenlandske virksomheder. Men straftolden, der lyder på 250 milliarder dollar alene for kinesiske varer, gik også ud over danske og udenlandske virksomheder med produktion i Kina, og USA

har også lagt told på stål og aluminium fra sine allierede, herunder EU og Canada, med et argument om, at der var tale om rigets sikkerhed.

Derfor holder virksomheder over hele verden vejret – for hvad bringer 2019?

”Med sin nationalistiske strategi udfordrer og modarbej-

der Trump de internationale spilleregler og konfliktløsningsmekanismer fremfor at samarbejde om politiske løsninger,” siger Morten Ougaard, professor på CBS og ekspert i international politik og økonomi:

”Hans politiske situation ændrede sig drastisk under midtvejsvalget, hvorfor

demokraterne nok vil prøve at holde snor i ham, men i handelspolitikken er spørgsmålet hvor meget – for dele af det demokratiske parti mener også, at staten skal blande sig mere og ikke overlade alt til markedet.”

### » SÅDAN RAMMER HANDELSKRIGEN DANFOSS:

# ”Vi har lavet en task force, så vi kan reagere hurtigt”

Julia Panzer, chef for Public Affairs

Foto: PR



#### ❓ Hvilken betydning har handelskrigen for Danfoss?

”Den påvirker os mest indirekte gennem vores kunder og leverandører, men vi bemærker opbremsningen i økonomien og den generelle usikkerhed, idet vores forretning afhænger af, at virksomheder tør investere i blandt andet infrastruktur. Og selv om vi har mulighed for at flytte vores kinesiske produktion, fremstiller vi jo også produkter i USA, Mexico, Canada og mange andre lande, og derfor har todsatserne og de stigende råvarepriser klart en betydning.”

#### ❓ Hvad betyder den verserende handelskrig for dit arbejde?

”Verden er blevet mere kompleks og sværere at navigere i, så jeg skal følge situationen tæt, fordi Danfoss som global virksomhed hele tiden skal være

klar til at omstille sig til nye forhold og udfordringer.”

#### ❓ Hvilke opgaver skal du tage dig af i forbindelse med handelskrigen?

”Vi er afhængige af at kende udviklingen og efterspørgslen, så vi kan justere vores produktion og supply chain, og mit job er at rådgive ledelsen om forhold, der kan påvirke dette. Jeg har derfor kolleger i Washington og Beijing, som følger udviklingen der, og vi har lavet en task force, så vi kan reagere hurtigt – den sørger for, at supply chain- og indkøbsafdelingen, den juridiske afdeling og ledelsen får opdateringer om relevante beslutninger med det samme. Jeg briefer ligeledes topcheferne om den globale situation regelmæssigt – kort sagt er min afdeling Danfoss’ øjne og ører.”

#### ❓ Har I måttet finde nye redskaber?

”Ja, vi har blandt andet etableret et globalt team, der hele tiden holder øje med, hvordan situationen udvikler sig, ligesom vi i endnu højere grad er opmærksomme på, hvordan og hvornår vi skal justere vores produktion og forsyningskæde.”

#### ❓ Hvad er din største udfordring i forbindelse med handelskrigen?

”At holde overblikket og hele tiden være et skridt foran. Og så holde hovedet koldt.”

#### ❓ Hvordan forventer du, at handelskrigen vil udvikle sig?

”Straftold er hverken godt for investeringer eller en sund økonomi, så jeg og resten af Danfoss håber selvfølgelig på, at der sker en positiv udvikling

i 2019 – for det vil være en fordel for alle. Men vi er ikke overbeviste, så vi er forberedte, skulle situationen eskalere.”

#### ❓ Hvordan påvirker udviklingen af handelskrigen dine opgaver fremover?

”Jeg skal være med til at sikre, at vi har den nødvendige viden, så vi kan tilpasse forretningen til den nye virkelighed.”

#### ❓ Har Danmark mulighed for at påvirke handelskrigen på nogen måde?

”Igennem EU kan Danmark fortsætte med at arbejde aktivt for frihandel og flere globale handelsaftaler – også de grønne, så vi kan overholde Paris-aftalen – og vi kan tale for, at bilaterale handelsaftaler skader økonomien i en globaliseret verden.” ■



SÅDAN RAMMER HANDELSKRIGEN LANDBRUG &amp; FØDEVARER:

# ”Vi taler endnu ikke om en handelskrig”

Kenneth Lindharth Madsen, handelspolitisk chef

Foto: PR



## ❓ *Hvilken betydning har handelskrigen for Landbrug & Fødevarer?*

”På den korte bane kan toldforhøjelserne mellem USA og Kina være positivt, da det er en konkurrencefordel for os, så vi taler endnu ikke om handelskrig. Men usikkerheden om de internationale handelsregler og pludselige toldforhøjelser skaber dog en øget usikkerhed for vores medlemmer, som er meget eksportorienterede.”

## ❓ *Har I måttet finde nye redskaber?*

”Nej, men vi gør mere ud af at kigge på nye markedsmuligheder. Vi er p.t. på mere end 200 markeder, hvor nogle er store, andre små, og nogle steder er det nicheprodukter, og andre steder er det ingredienser, maskiner eller fødevarer. Får vi en reel handelskrig, kan priserne ændre sig væsentligt på udvalgte markeder på den lidt længere bane, og så vi skal intensivere adgangen til nye markeder, så vi kan rokere rundt, hvis priserne falder på et marked, eller et andet lukker ned.”

## ❓ *Hvilke opgaver skal du tage dig af i forbindelse med handelskrigen?*

”To tredjedele af den danske fødevarerproduktion eksporteres, så jeg skal hele tiden eksternt understrege betydningen af eksport for en lille åben økonomi

som vores, fortælle om fordelene ved et internationalt samarbejde og opfordre til dialog. Samtidig skal jeg holde øje med, om der pludselig kommer straffetold på varer, der kan få konsekvenser for medlemmernes eksport, for selv om toldforhøjelserne kan være positive for os p.t., kan ingen spå om fremtiden, og da vi har en eksport på 5,5 milliarder kroner til USA og 10,5 milliarder kroner til Kina fra fødevarerklungen, skal vi følge udviklingen tæt, så vi kan reagere, hvis situationen ændrer sig.”

## ❓ *Hvordan påvirker udviklingen i handelskrigen dine opgaver fremover?*

”Min afdeling skal lave flere toldanalyser for vores større medlemmer, og vi skal bruge mere tid til at se på, hvordan vi kan flytte produkter rundt.”

## ❓ *Hvad er din største udfordring i forbindelse med handelskrigen?*

”Dialogen. Der er kræfter i EU, som hellere vil konflikten.”

## ❓ *Hvordan forventer du, at handelskrigen vil udvikle sig fremover?*

”Der er amerikanske virksomheder, som nu markerer de negative konsekvenser for dem, og kineserne er pressede, fordi de eksporterer langt mere til USA end omvendt. Så jeg vælger de optimistiske briller og tror på, at USA og Kina finder en løsning, som kan bringe os tilbage på et mere normalt leje, inden USA i marts gennemfører planerne om at hæve tolden fra 10 til 25 procent for et bredt udsnit af kinesiske varer.”

## ❓ *Har Danmark mulighed for at påvirke handelskrigen?*

”Vi kan som erhvervsorganisation sammen med regeringen understrege betydningen af samhandel og bidrage til konkrete initiativer i blandt andet EU, som kan imødekomme noget af USA's kritik af eksempelvis WTO.” ■

## Trump lammer WTO

■ Siden 1995 har WTO været den mekanisme, der afgjorde handelsstridigheder. Derfor kunne man tro, at Trump går ind som en hund i et spil kegler og vælter det hele, når han fire gange har nedlagt veto mod genvalg af dommere, hvorfor der nu kun er tre tilbage. Men liberaliseringerne i WTO var kørt fast længe før Trump, fordi de nye og gamle økonomiske sværvægte ikke kunne blive enige om reguleringen af handlen og investeringerne, så USA's sabotage af konfliktløsningssystemet er blot kommet oveni, siger Morten Ougaard, professor ved CBS:

”Fortsætter USA med at nedlægge veto, er der to dommere tilbage i slutningen af 2019, og så er panelet ikke beslutningsdygtigt. Det vil tvinge WTO til at finde en løsning, men forhåbentlig får vi så et system, som fungerer bedre. For vi kan ikke have international handel uden regler, men reglerne bør også blive mere socialt inkluderende og bæredygtige.”

USA har sendt 142 krav til Kina, som de ønsker imødekommet. Hvor kineserne kan imødekomme nogle krav og allerede er i gang med det, vil andre dog clashe med deres industripolitik. Men Trump ønsker at svække Kina, og derfor fortsætter han nu handelskrigen ved at ville hæve tolden fra 10 til hele 25 procent på kinesiske varer fra primo marts.

Tendensen er dog, at Trumps hårde udmeldinger bliver til bløde landinger, siger Morten Ougaard:

”Der blev eksempelvis fundet en løsning, da han lagde straffetold på varer fra Mexico og Canada. Samtidig er der allerede embedsmandsforhandlinger på et lavere niveau, så jeg tror, at vi vil se en opblødning.”





Malede fodspor, pile og andre symboler har bredt sig på fortove og gågader – som her på Skt. Clemens Stræde i Aarhus – efter at nudging har vundet indpas. Men nudging har ikke altid den ønskede effekt, og det er der brug for at afdække, mener Mette Trier Damgaard.

## Resume

- De seneste 10 år er nudging blevet et populært redskab til at forsøge at ændre folks adfærd og beslutninger. Men det bliver ofte overset, at det kan have bivirkninger.
- Faktisk har vi kun sparsom viden om, hvornår nudging ikke fungerer, og derfor bliver metoden formentlig anvendt for hyppigt.
- I stedet for at skyde med spredehagl mod alle burde man målrette indsatsen, mener økonom Mette Trier Damgaard, der er adjunkt på Aarhus Universitet.
- Hun forsker i nudgings begrænsninger og vil gerne nuancere vores viden om metoden. Det arbejde har for nylig indbragt hende den prestigefyldte Tietgenpris.



FORSKER:

# Nudging bliver brugt alt for ukritisk

De seneste 10 år er nudging blevet et populært redskab for myndigheder, organisationer og firmaer, der vil have folk til at ændre adfærd og træffe bestemte beslutninger. Men nudging kan have utilsigtede bivirkninger.

Derfor er der brug for mere skepsis over for metoden, mener adjunkt **Mette Trier Damgaard** fra Aarhus Universitet.

Af Lone Schrøder Jeppesen Foto Kåre Viemose

**D**et er kun et årti siden, at nudging blev introduceret i den akademiske verden. Men siden 2008, hvor økonomen Richard Thaler og juristen Cass R. Sunstein udgav bogen 'Nudge', er det gået stærkt. Rigtig stærkt.

Der er opstået et hav af konsulentbureauer, der rådgiver offentlige myndigheder og private virksomheder i at få borgere, forbrugere og kunder til at gøre det rigtige af fri vilje, uden at de opdager det.

Nudging er imidlertid blevet så populært et værktøj, at det for ofte bliver brugt i situationer, hvor andre tiltag kunne have været bedre. Nærstuderer man virkningen af nudging-indsatser, er alt ikke rosenrødt. I mange tilfælde har et lille puf ingen effekt, viser studier. Og nogle gange har det ligefrem negative konsekvenser.

Hvorfor det er sådan, undersøger Mette Trier Damgaard. Hun er adjunkt ved Institut for Økonomi på Aarhus Universitet og forsker i nudgingens begrænsninger.

"Hvis nudging skal bruges effektivt, er vi nødt til at kende de negative effekter og ikke bare blindt bruge det," siger hun.

Mette Trier Damgaard er et af de to forskertalenter, der modtager årets Tietgenpris. Det er en af de mest prestigefyldte danske hædersbevisninger til yngre forskere og uddeles af foreningen Danish Society for Education and Business. Priskomiteén lagde vægt på, at forskning i nudging og menneskelig adfærd er højaktuel, da myndigheder, organisationer og erhvervsliv ivrigt forsøger at pufte mennesker til at tage andre og mere hensigtsmæssige beslutninger.

## Populær på rekordtid

At metoden er blevet så populær, skyldes ikke mindst toppolitikere som Barack Obama, der som amerikansk præsident arbejdede bevidst med nudging, og Storbritanniens tidligere premierminister David Cameron, der oprettede en nudging-afdeling i 2010.

På det tidspunkt boede og arbejdede Mette Trier Damgaard i London. Hun fik interesse for nudging, da hun bl.a. så, »

”  
**Hvis nudging skal bruges effektivt, er vi nødt til at kende de negative effekter og ikke bare blindt bruge det.**

Mette Trier Damgaard

» hvordan de britiske skattemyndigheder øgede skatteindbetalingerne ved at informere skatteskyldnere om, at de fleste af deres naboer allerede havde betalt deres skat. Da hun vendte hjem igen, søgte hun en ph.d.-stilling på Aarhus Universitet for at granske emnet. Forskning i nudgingens begrænsninger er på vej frem både herhjemme og internationalt.

”Nu kommer der mere skepsis ind over for det fra den akademiske verden. Og det er der brug for. Det er gået lidt for stærkt. Der kan sagtens være situationer, hvor nudging er et godt valg, men vi har ikke en god forståelse for de bivirkninger, der er forbundet med det,” konstaterer Mette Trier Damgaard.

### Effekt måles ikke grundigt nok

Et klassisk eksempel på nudging er fodsporene på gulvet, der skal få folk til fx at tage trappen i stedet for rulletrappen, så de får motion og dermed en sundere adfærd. Men om det reelt har en effekt er uvist.

”Vi ser kun på, hvor mange der vælger trappen i stedet for rulletrappen, men ikke hvor mange der efterfølgende hiver en chokoladebar op af lommen og spiser den, fordi det har været hårdt at gå op ad trappen. Der er behov for, at man i de enkelte tiltag begynder at være lidt mere omfattende i sin evaluering og også måler på de utilsigtede effekter,” pointerer Mette Trier Damgaard.

### Trofaste donorer forsvandt

Nudging kan have store omkostninger. Det måtte Folkekirkens Nødhjælp sande, da organisationen forsøgte at nudge deres donorer til at indbetale støttekroner gennem en email-kampagne.

Antagelsen var, at folk gerne vil bidrage, men glemmer det. Resultatet blev, at nødhjælpsorganisationen fik flere til at donere, men samtidig afmeldte

”  
**I stedet for at skyde med spredehagl og nudge alle burde vi fokusere på færre og målrette det bedre.**

Mette Trier Damgaard

mange trofaste donorer kommunikationen fra Folkekirkens Nødhjælp. Irritationen over at få en påmindelse var så stor, at de var villige til at bruge energi og tid på at lede efter afmeldingslinket helt nede i hjørnet af e-mailen. Nudgingen havde ikke kun en *effort cost* for modtagerne, men blev også en omkostning for Folkekirkens Nødhjælp, der mistede bidragydere og dermed potentielle donationer på lang sigt. Det kom som en overraskelse, at kampagnen kunne give bagslag.

”Måske kunne man have sagt sig selv, at det var det, der ville ske. Men det gode er, at Folkekirkens Nødhjælp har lært af det og nu genovervejer, hvor ofte der skal kommunikeres. I en sag som denne er der også en etisk problemstilling, der skal med, for man pålægger jo folk en omkostning – noget, de ikke kan lide – og har man ret til det? Når jeg taler med organisationer, er den generelle holdning, at de bare kan sende flere e-mails

Affald smidt på rastepladser er et af de problemer, man har forsøgt at løse ved hjælp af nudging. Ved Ejer Bavnehøj nær Skanderborg blev der opstillet skraldetragte ved udkørslen fra rasteplassen, så chauffører kunne smide skrald ud uden at forlade køretøjet. Ifølge en evaluering fra Hold Danmark Rent nedbragte det mængden af affald efterladt på jorden.

Foto: Gorm Olesen/Ritzau Scanpix



til medlemmerne. De overser, at det rent faktisk er en dårlig idé,” siger Mette Trier Damgaard.

Observationerne fra forskningsprojektet med Folkekirkens Nødhjælp er udgivet i det internationale tidsskrift *Journal of Public Economics*.

### Vælg nudging med omhu

Nudging bruges ikke kun som en venlig reminder, der skal huske os på at gøre noget, men også som et værktøj, der skal få os til at sætte langsigtede mål for os selv, fx dyrke mere motion. For at designe et godt nudge er det nødvendigt først at forstå, hvorfor folk handler, som de gør. Men dette forarbejde glemmes for tit.

”Ofte tages der ikke stilling til, hvad det er for en adfærd, man ønsker at ændre, og hvad årsagen til dette bestemte adfærdsmønster er. Først derefter bør man overveje, om det er nudging, man skal bruge. Det er fx lettere at få folk til at gøre noget én gang end at få dem til at

ændre vaner. Måske er nudging ikke det rette værktøj til at skubbe målgruppen i en bestemt retning. Det er så situationsafhængigt,” siger Mette Trier Damgaard.

### Myndighederne bliver barne pige

Tit bruges nudging i situationer, hvor vi træffer ubevidste valg. I kantinen fylder vi tallerkenen op med mad, uanset hvor stor den er, så for at få os til at spise mindre udskiftes tallerkenerne med mindre tallerkener. Vi vælger som regel den mellemste størrelse, og hvis man vil friste folk til at købe mere kaffe eller sodavand, skal man blot tilføje et tredje og større krus.

For nogle mennesker kan forsøget på at ændre deres adfærd ubevidst virke manipulerende.

”Nudging er ikke altid velset. Kritikere mener, at nudging resulterer i en *nanny state*, hvor myndighederne bliver barne pige for befolkningen, fordi nudging frater folk at træffe egne valg,” fortæller Mette Trier Damgaard.

Lige nu arbejder hun på et forskningsprojekt i Sydafrika i samarbejde med organisationen MomConnect, der støttes af landets sundhedsmyndigheder. MomConnect sender sms-beskeder til gravide kvinder, så de husker at tage vitaminpiller. Projektet skal vise, hvad det er, der får folk til at handle, som de gør, når de får en reminder. Det skal afdække, om de har brug for påmindelsen, fordi de ellers ville glemme at tage vitaminpillen, eller fordi de har brug for information – eller om det snarere er følelsesmæssige faktorer, der får dem til at handle.

Tidligere har Mette Trier Damgaard samarbejdet med Konkurrencestyrelsen for at blive klogere på, hvordan man kan indføre reel konkurrence på danske forbrugermarkeder, hvor forbrugerne har en tendens til at holde fast i deres bank, elselskab osv. på trods af liberaliseringer.

*Hvad vil du gerne opnå med din forskning?*

”Jeg vil gerne bidrage med en mere nuanceret viden om nudging, der gør os alle klogere på, hvordan metoden bruges mere effektivt i fremtiden. Det er for tidligt at give anbefalinger. Men generelt er man simpelthen nødt til at gå mere kritisk til værks. I stedet for at skyde med spredde hagl og nudge alle burde vi fokusere på færre og målrette det bedre.” ■



### Mette Trier Damgaard

- 35 år
- Forskningsinteresser: Nudging, eksperimentel økonomi, adfærdsmæssig økonomi og anvendt mikroøkonomi
- **2017-** Adjunkt, Institut for Økonomi, Aarhus BSS, Aarhus Universitet
- **2016-** Tilknyttet forsker ved TrygFondens Børneforskningscenter, Aarhus BSS, Aarhus Universitet
- **2016** Ph.d.-grad, Institut for Økonomi, Aarhus BSS, Aarhus Universitet
- **2013-** Tilknyttet forsker ved Cognition and Behavior Lab, Aarhus BSS, Aarhus Universitet
- **2008-12** Konsulent hos London Economics, London
- **2008** Cand.oecon., Aarhus Universitet

### Læs mere

- **D. Kahneman (2014):** 'At tænke - hurtigt og langsomt', Lindhardt og Ringhof
- **D. Ariely (2010):** 'Predictably Irrational', Perennial
- **G. A. Akerlof & R. J. Shiller (2009):** 'Animal Spirits', Princeton University Press
- **R. Thaler & C. Sunstein (2008):** 'Nudge: Improving Decisions About Health Wealth and Happiness', Yale University Press





## Resumé

Danmark indtager topplaceringer i en række internationale analyser af, hvor langt lande er nået med digitalisering. Det øger mulighederne for, at borgere og virksomheder kan indrette sig fleksibelt – men der er også en bagside.

For jo mere digitaliseret Danmark bliver, desto tydeligere bliver det, at centrale it-systemer og kommunikationsinfrastruktur har samme fundamentale funktion for samfundet som veje, jernbaner og energiforsyning.

Uden fx NemID og offentlige registre, der fungerer, og som borgerne har tillid til, går store dele af samfundet i stå. Denne afhængighed gør det nødvendigt, at staten sikrer sig, at den har kontrol over de digitale fundament.

Det er en problemstilling, som den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi ikke giver fyldestgørende løsninger på. Det gør det desto vigtigere, at politikere og embedsmænd snarest muligt kommer i gang med at lægge en strategi, der ikke kun har fokus på muligheder og gevinster, men også risiciene.



## Ejvind Jørgensen

- Medstifter og formand for tænketanken Danmark 3.0
- Formand for DANSK IT's udvalg for it i den offentlige sektor
- Økonomidirektør i cBrain A/S
- Har arbejdet i it- og konsulentbranchen siden 1980 – bl.a. som direktør i Rambøll Management Consulting



## SAMFUNDSKRITISK INFRASTRUKTUR:

# ”Hvis NemID bryder sammen, går samfundet bogstaveligt talt i stå”

Den digitale infrastruktur er afgørende for det danske samfund. Både for landets sikkerhed og for den daglige digitale drift er det centralt, at det er staten – og ikke markedet – der har kontrollen.

Af *Ejvind Jørgensen, medstifter og formand for tænketanken Danmark 3.0*

**I**ndustrisamfundet udgjorde veje, jernbaner, havne, energiforsyning, spildevandsanlæg m.v. samfundets afgørende infrastrukturer. Infrastrukturer, som er afgørende for, om et samfund fundamentalt kan fungere, og som borgere og virksomheder kan stole på og tilrettelægge deres virksomhedsdrift og levned ud fra.

Industrisamfundet er imidlertid under hastig forandring pga. digitaliseringen. Vi er i fuld fart på vej ind i det digitale samfund – d-land. I d-land er der også masser af industri. Nu er produkter og processer ”blot” blevet gjort intelligente

gennem digitalisering. Det betyder, at der er mere effektive og smarte, selv kan opsamle informationer gennem fx sensorer, kan udveksle data med andre systemer og selv kan tage beslutninger som følge af kunstig intelligens. For blot at nævne et par af perspektiverne.

I d-land opstår der nogle nye kritiske infrastrukturer på linje med industrisamfundets. Vi kalder dem digitale fundament, fordi samfundet er fuldstændig afhængig af dem, og fordi samfundet agerer ud fra, at disse digitale fundament er til stede og fungerer 24 timer i døgnet, 365 dage om året. Det er fx centrale registre som CPR, CVR



I det digitaliserede Danmark er vi dybt afhængige af, at offentlige registre og systemer som NemID altid virker. Derfor er staten nødt til at have kontrol over den digitale infrastruktur.

Foto: Jonas Vandall Ørtvig/Ritzau Scanpix

og BBR, men også transaktionsregistre som eIndkomst. Det er oplysninger, som mange myndigheder på tværs af ressortområder skal kunne tilgå sikkert og effektivt. Det er NemID, sikkerhedssystemer, kommunikationsinfrastruktur etc.

Digitaliseringen giver mennesker, virksomheder og samfund uendeligt mange muligheder for at kunne indrette sig fleksibelt, effektivt og mere behageligt. Og Danmark er helt fremme i denne udvikling. Vi er udråbt som nummer 1 i analyser fra såvel EU, OECD og FN, og rigtig mange lande ser således på Danmark for at lære af os.

Men – for der er et stort men – digitaliseringen har samtidig en bagside. Vi er som samfund blevet fuldstændig afhængige af de digitale løsninger og tilliden til dem. De digitale fundament er kritiske for det danske samfund. Men hvis fx NemID rammes af et nedbrud, går samfundet bogstaveligt i stå. Eller hvad hvis befolkningen mister tilliden til, at man trygt kan anvende kommunikationsinfrastrukturen, fordi den er baseret på komponenter fra virksomheder fra mere totalitære samfund, som mistænkes for at udnytte disse komponenter til uretmæssigt at opsamle data? Den bekymring prægede avisoverskrifterne kort før jul i relation til den kinesiske virksomhed Huawei.

Da vi i tænketanken Danmark 3.0 i 2011 udgav rapporten 'Hvornår springer Danmark ud som d-land?', skrev vi: "Alle borgere bør have lige ret og lige adgang til samfundets digitale infrastrukturer, som vi kalder digitale fundament. Derfor

peger vi på, at digitale fundament bør kontrolleres af staten og dermed skærmes fra at blive gidsler i et kommercielt monopol."

Videre anbefalede vi: "Det er derfor afgørende for nationens sikkerhed, både i klassisk sikkerhedsmæssig forstand (herunder krig og force majeure) og i relation til den daglige digitale drift af samfundet, at staten både har fuld indsigt i og kontrol med digitale fundament. Staten kan ikke tillade, at kontrollen med nationale digitale fundament overlades til private virksomheder, hverken danske eller udenlandske."

Her otte år efter begynder det at stå mere og mere klart, at den digitale udvikling kalder på regulering, hvis vi som samfund ikke skal ende med gevaldige tømmermænd. Klokken er fem i tolv. Vi kan ikke overlade det til markedets kræfter alene. Tænk blot på EU-kommisær Margrete Vestagers kamp mod de digitale mastodonter.

Samtidig udstiller digitaliseringen nådesløst, når der er noget, som ikke hænger sammen. Når systemer ikke kan kommunikere med hinanden. Når der skal "bæres" oplysninger fra et system til et andet. Når to systemer giver forskellige resultater. Når systemer anvender forskellige begreber og definitioner. Når den ene hånd ikke ved, hvad den anden gør. Med digitaliseringsparat lovgivning tog et enigt folketing et meget vigtigt skridt, men nu skal fundamentet sikres. Her er det essentielt, at vi tænker visionært og langsigtet.

Digitaliseringen fordrer på én og samme gang såvel centralisering som decentralisering. Centralisering, fordi digitale fundament kræver koordinering og beslutningskraft. Decentralisering, fordi digitale services (det som skal understøtte borgere og virksomheder) skal udvikles tæt på virkeligheden og brugerne for at sikre innovation og værdi. Staten må tage ansvaret og den nødvendige kontrol med samfundets digitale fundament. Af flere grunde:

Sikkerhed, tillid og for at de, som udvikler digitale services, har solide digitale fundament at trække på. Ansvaret for udvikling af digitale services må placeres tæt på forretningen og tæt på brugerne og må derfor i langt højere grad overlades til markedets kræfter. Fordi det sikrer, at der skabes reel værdi.

Det er sådanne emner, som må og skal optage politikere og centrale embedsmænd i udviklingen af en kommende strategi for det digitale Danmark – og ikke kun de muligheder og gevinster, som følger med digitaliseringen. Ellers vil de flotte førstepladser ikke været meget værd i det lange løb. Ansvaret herfor ligger i første omgang hos finansministeren og innovationsministeren. Det er her, at den digitale dagsorden sættes. Det fordrer strategisk udsyn, mod og kløgt, fordi digitaliseringen i stigende grad går på tværs af de offentlige domæner, og derfor kræver det et visionært og konstruktivt samspil med en række af de centrale aktører. Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020 leverer ikke svarene. Og der er ingen tid at spille. ■

”

**Vi er som samfund blevet fuldstændig afhængige af de digitale løsninger og tilliden til dem.**

Ejvind Jørgensen

**Skriv din mening om indlægget**

Har du en kommentar til Ejvind Jørgensens debatindlæg om digital infrastruktur? Så gå ind på webadressen nedenfor og skriv dit bidrag til debatten.

 [www.djoefbladet.dk](http://www.djoefbladet.dk)  [@djoefbladet](https://twitter.com/djoefbladet)



ANMELDELSE:

# Er kapitalismen syg?

Krakket i 2008 fortalte os med utvetydig sikkerhed, at kapitalismen skranter og var døden nær, mener forfatteren. Men anmelderen køber ikke lige denne påstand.

Af *Joachim Sperling*



**Om forfatteren:**

**Peter Hummelgaard** er uddannet jurist fra Københavns Universitet og har været medlem af Folketinget for Socialdemokratiet siden 2015. Han var forbundsformand for DSU 2008-2012 og har tidligere arbejdet i blandt andet Udenrigsministeriet og Fagligt Fælles Forbund (3F).



**Om anmelderen:**

**Joachim Sperling** er cand.polit. og direktør i Axcelfuture, som arbejder for et stærkere investeringsklima i Danmark. Han er desuden redaktør for DVCA's årsskrift om god corporate governance i kapitalfonde. Joachim Sperling har tidligere været ansat i Erhvervsministeriets departement, hvor han bl.a. var sekretær for den første velfærdskommission.

**V**i har brug for politikere som Peter Hummelgaard med klare idéer for, hvor samfundet skal bevæge sig hen i en tid præget af politiske opbrud og teknologiske kvantespring. Og det leverer Peter Hummelgaard i bogen 'Den syge kapitalisme'. Desværre er bogens anvisninger til, hvordan vi kommer videre, svagt funderet, og man må derfor håbe, at bogen i højere grad er et opgør med Corydonismen end grundlaget for et egentligt partiprogram.

Omdrejningspunktet for bogen er kampen mod ulighed, der svækker samfundets sammenhængskraft. Det ses tydeligt i Frankrig, hvor en demokratisk valgt regering ikke kan gennemføre sin politik, fordi dele af befolkningen føler sig udstødt og laver revolte. I Danmark kan vi tale os til rette om det meste, og det er – som Hummelgaard påpeger – fordi få har for meget og færre for lidt. Meget tyder således på, at problemet er meget lille i Danmark.

**Vent på undersøgelser**

Men i Hummelgaards verdensbillede har finanskrisen undergravet dansk økonomi og dermed banet vejen for ulighed, og det skal bankerne have skylden for. Bevares – Danmark blev hårdt ramt, men det blev man også i mange andre lande, og i dag har Danmark en af de mest solide

økonomier i verden, og uligheden er langt fra eksploderet. Det ender altså med at blive skingert.

Nogle banker var klart for risikovillige under finanskrisen, men i dag er branchen gennemreguleret og mere solid end nogensinde før. Erfaringerne peger endvidere på, at mere regulering næppe kan forhindre fremtidige kriser. Der er heller ikke belæg for at påstå, at skiftende ledel-

ser i Danske Bank nærmest er kriminelle. Så længe vi lever i et retssamfund, må vi afvente de undersøgelser, der i øjeblikket pågår. Naturligvis er der trådt grundigt i spinaten, og danske banker skal derfor have genskabt deres legitimitet i form af en ny samfundskontrakt. Det er en omfattende opgave, som politikerne bør tage på sig,

fordi alt andet vil være samfundsskadeligt. Det virker desværre, som om Peter Hummelgaard afviser den mulighed, og at finanssektoren efter hans opfattelse nærmest bør nationaliseres.

Peter Hummelgaard siger, at samfundet skulle være blevet 'finansialiseret'. Begrebet findes ikke i ordbogen, men betyder vist, at der skulle være en real økonomi og en parallel finansøkonomi, der snylter på realøkonomien. Det er en besynderlig udlægning, for alle erfaringer viser, at en solid finanssektor er en forudsætning for vækst og udvikling.

Axcelfuture har modsat Peter Hummelgaard undersøgt, om bankerne

”  
**Uligheden er langt fra eksploderet. Det ender altså med at blive lidt skingert.**

Joachim Sperling

fylder mere i økonomien end tidligere, og tallene viser, at det ikke er tilfældet. Andelen er lidt højere end i 1966, da vi begyndte at opgøre nationalregnskabet, men siden finanskrisen er finanssektorens andel af samfundskagen faldet markant.

**Ros for samfundskritik**

Ifølge Hummelgaard skal visse derivater helt forbydes, men vi får ikke at vide hvilke. Skal det eksempelvis være forbudt at afdække valutarisiko? Helt grel er idéen om at indføre kædeansvar i finanssektoren, eksempelvis i tilfælde af hvidvask. Det vil medføre, at stort set alle ansatte i finanssektoren vil kunne dømmes for et eller andet, hvilket vil gøre arbejdsforholdene helt umulige. Forslagene vidner om, at de ikke er afprøvet hos folk med faglig viden.

Bogen skal dog have ros for dens samfundskritik. Vi er en lille åben økonomi, der påvirkes af udviklingen i resten af verden. Eksempelvis af USA hvor uligheden de senere år er steget markant, og det er her bogens egentlige mission ligger gemt. For det er nemlig ikke bare i USA, men også i lande som England, Frankrig og Tyskland, hvor sammenhængskraften i de senere år er blevet svækket. Det har fået populismen til at vinde frem, og det skal vi ikke kopiere i Danmark.

Det er også på sin plads at spørge, hvilke demokratiske rettigheder danske borgere har i forhold til de store virksomheder? Det gælder Facebook om fake news, og det gælder Goldman Sachs, når de investerer i DONG Energy. Tech-giganter som Facebook kan være en trussel mod vores samfund, hvis de fortærer alt på deres vej uden at vise ansvar eller indgå i dialog, men det var omvendt en klog (og demokratisk) beslutning at lade Goldman Sachs investere i DONG Energy, for dermed blev der også gennemført et salg af de tabsgivende olieaktiviteter, og det er en ofte overset pointe i den offentlige debat. Her savner Peter Hummelgaard nuancer.

Peter Hummelgaard peger på behovet for at styrke det europæiske samarbejde, bl.a. på skatteområdet og på konkurrenceområdet. Det peger i mine øjne fremad. Det er godt, at en ny generation af socialdemokrater er mere EU-positive. ■

**'Den syge kapitalisme'**  
Af Peter Hummelgaard, Gyldendal.

**OMTALER:**

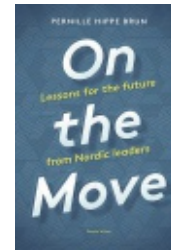


**Forstå kunstig intelligens**

For de fleste er kunstig intelligens nok temmelig uhåndgribeligt. Måske endda noget abstrakt, som findes på en eller anden server eller 'ude i skyen'. Men udgiveren af denne bog lokker med, at kunstig intelligens i virkeligheden slet ikke er så kompleks, og at den ofte er inspireret af simple principper fra biologiens verden.

I hvert fald udgør kunstig intelligens nu den forretningsmæssige kerne i nogle af verdens mest værdifulde selskaber, og bogen giver angiveligt en let forståelig indføring i, hvad kunstig intelligens egentlig er, og hvad man skal tænke over, før man kaster sig ud i nye intelligente tjenester og produkter.

**'Kampen om fremtiden'**  
Af Thomas Terney, Gyldendal Business.



**Om nordisk ledelsesstil**

En lidt anderledes ledelsesbog, som særligt handler om nordisk ledelse – og hvordan denne ledelsesstil kan bruges i resten af verden. Forfatteren har interviewet mere end 50 nordiske ledere, som deler deres sejre, udfordringer og faldgruber. Lederne fortæller også om deres erfaringer fra lederjobs, de har haft i lande uden for Norden.

Bogen er en blanding af personlige anekdoter, indsigt fra diverse interviews og klip fra forskellige typer litteratur. Forfatteren trækker desuden på sin erfaring som ledelsesrådgiver i Danmark og i USA, hvor hun bl.a. er konsulent for den succesfulde virksomhed Tradeshift, som er startet af danskere.

**'On the Move'**  
Af Pernille Hippe Brun, forlaget People'sPress.



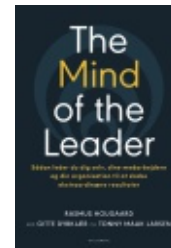
**Neutral pixibog om EU-forbehold**

En lille letforståelig bog om Danmarks EU-forbehold. Det er, hvad forlaget stiller i udsigt forud for det kommende valg til Europa-Parlamentet søndag den 26. maj.

Det svære og tekniske EU-stof er svært at gå til for de fleste, men professor Morten Broberg fra Københavns Universitet har gjort et ihærdigt forsøg på at gøre stoffet mere tilgængeligt. Fx forklarer han, hvad tekniske udtryk som 'rettsforbehold' og 'unionsborgerskabs-forbehold' egentlig betyder, angiveligt i en neutral og faktuel tone.

Idéen bag bogen er, at det er en fordel, hvis danskerne baserer deres synspunkter på korrekt, faktuel viden, uanset om man er tilhænger eller modstander af EU – eller en mellemting.

**'De danske EU-forbehold'**  
Af Morten Broberg, Hans Reitzels Forlag.



**Lederen skal begynde med sig selv**

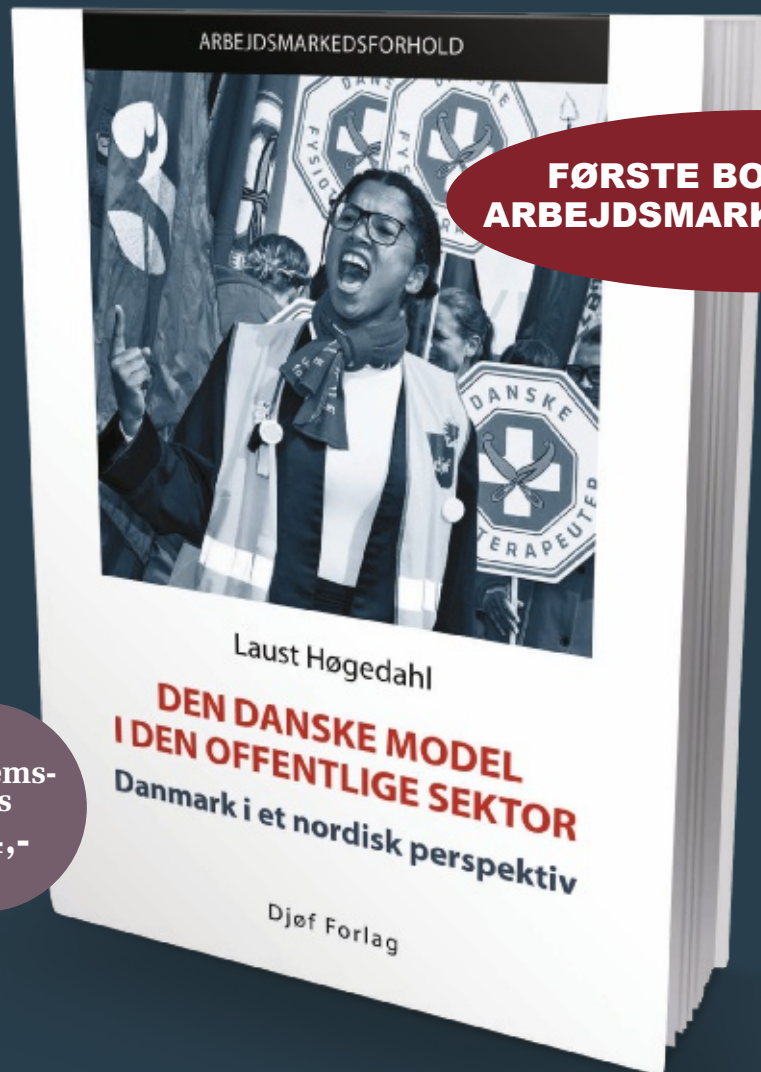
Denne ledelsesbog udkom først på engelsk – på Harvard Business Review Press – og nu er den så klar i en dansk version. Bogens pointer bygger på den ledelsesfilosofi, som hovedforfatteren Rasmus Hougaard turnerer med – nemlig at traditionel ledelse skal erstattes med en ny forståelse, som bygger på mindfulness, uselviskhed og medfølelse, og at de velkendte ledelsesfilosofier dermed skal vendes på hovedet.

I bogen skitseres, hvordan den moderne leder kan lede sig selv, sine medarbejdere og organisationen, så der bliver frigjort motivation, og så der skabes ægte menneskeorienterede kulturer og bliver leveret ekstraordinære resultater. Idéen er, at medarbejderne skal sættes i centrum for organisationens strategi, så de dermed bliver i stand til at præstere optimalt.

**'The Mind of the Leader'**  
Af Rasmus Hougaard m.fl., Gyldendal.



# Nyheder fra Djøf Forlag



**FØRSTE BOG I SERIEN  
ARBEJDSMARKEDSFORHOLD**

Medlems-  
pris  
**304,-**

1. udgave 2019  
280 sider, softcover  
Pris kr. 380,-

## **DEN DANSKE MODEL I DEN OFFENTLIGE SEKTOR DANMARK I ET NORDISK PERSPEKTIV**

af *Laust Høgedahl*

Den såkaldt danske model på det offentlige område er de senere år blevet udfordret. Den danske model indebærer, at arbejdsmarkedets parter, dvs. lønmodtagere og arbejdsgivere, forhandler kollektive overenskomster og løser konflikter uden statslig indblanding. Modellen virker imidlertid bedre på det private end på det offentlige område. Denne bog analyserer nogle af de store udfordringer, der opstår, når et forhandlings- og konfliktløsningssystem flyttes fra den private til den offentlige sektor.

Lyt til  
podcasten  
om Stats-  
kundskabens  
klassikere



Medlems-  
pris  
120,-

**MONTESQUIEU**  
STATSKUNDSKABENS KLASSIKERE  
af Adam Diderichsen

Montesquieu (1689-1755) er en af de centrale skikkelser i oplysningstidens politiske tænkning. Han har haft afgørende betydning for de moderne idealer om retsstat og liberalt demokrati.

Bogen præsenterer Montesquieus politiske filosofi i sin helhed.

**1. udgave 2019**  
140 sider, softcover  
Pris kr. 150,-



Medlems-  
pris  
260,-

**LOKAL LOBBYISME**  
FÅ INDFLYDELSE I KOMMUNEN  
af Marie Scott Poulsen & Maria Steno

Grundbogen giver konkrete anvisninger til, hvordan lokale lobbyister kan tage aktivt del i det lokale demokrati, påvirke politiske beslutninger og skabe resultater.

**2. udgave 2019**  
240 sider, softcover  
Pris kr. 325,-



Medlems-  
pris  
304,-

**BEDRE FORHANDLING**  
NÅR VI IKKE SER FORHANDLINGEN,  
BLIVER VI SNYDT  
af Nicolai Robinson

**Bedre forhandling** er skrevet som en "best practice" med anbefalinger til, hvordan du som forhandler får flere redskaber at vælge imellem, og hvordan du dermed opnår bedre resultater.

**2. udgave 2019**  
230 sider, softcover  
Pris kr. 380,-



Medlems-  
pris  
280,-

**STRATEGI PÅ KANTEN**  
LEDELSESVÆRKTØJER TIL EN  
NY TID  
af Anders Drejer

Anders Drejer tager livet med fremtidens strategiske ledelsesopgave og præsenterer såvel helt nye strategiske metoder som klassiske velkendte modeller, der får en tiltrængt opdatering.

**1. udgave 2019**  
240 sider, softcover  
Pris kr. 350,-

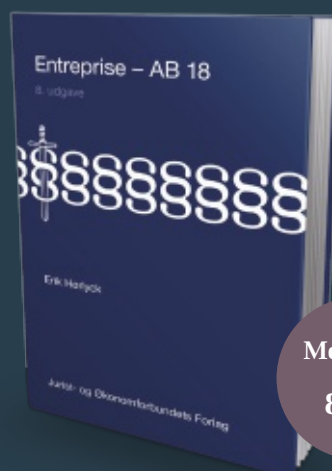


Medlems-  
pris  
360,-

**BJÆRGNINGSRETlige**  
**ASPEKTER I FORBINDELSE**  
**MED FORURENINGSSKADE**  
**GEVINST OG RISIKO**  
af Jens Erik Kundby Nielsen

Afhandlingen behandler en række retlige problemstillinger vedrørende bjærgerens mulighed for godtgørelse og hans ansvar i forbindelse med miljøarbejde.

**1. udgave 2019**  
350 sider, softcover  
Pris kr. 450,-



Medlems-  
pris  
880,-

**ENTREPRISE - AB 18**  
MED KOMMENTARER  
af Erik Hørlyck

Med denne nye udgave er der ikke blot tale om en ordinær revision, men en helt ny kommentar til det nye regelgrundlag AB 18, der netop er trådt i kraft.

**8. udgave 2019**  
660 sider, hardcover  
Pris kr. 1.100,-

## ARRANGEMENTER OG KARRIEREWORKSHOPS

Alle arrangementer er med få undtagelser gratis.

 Tilmeld dig på [djoef.dk/kalender](http://djoef.dk/kalender)

### Boost din karriere – kend din markedsværdi

Sæt ord på din markedsværdi, og bliv skarp i din analyse af arbejdsmarkedet og din nuværende eller en ny branche.

**Onsdag 20. februar kl. 9-12, Aarhus**

**Onsdag 10. april kl. 17-20, København**

### Forestillingen om den eneste kompetence

Vi sætter spot på fremtidens kompetencer i forhold til den øgede digitalisering, og hvordan akademikere i fremtiden fortsat vil være en relevant arbejdskraft.

**Mandag 25. februar kl. 17-20, København**

**Mandag 8. april kl. 17-20, Aarhus**

### Succes med LinkedIn

Find ud af, hvordan du søger relevant information, skaber nye kontakter og får nye karrieremuligheder med LinkedIn.

**Onsdag 27. februar kl. 9-12, København**

**Tirsdag 12. marts kl. 17-19, Aarhus**

### Brug dit netværk strategisk – for ledere

På workshoppen arbejder vi med, hvordan du opbygger og styrker et strategisk netværk og bruger det til at nå dine mål for forretningen og karrieren.

**Torsdag 28. februar kl. 17-20, København**

### Strategi på kanten

Vi må gentænke meget af det, vi tror, vi ved om ledelse og strategi. Professor Anders Drejer fortæller hvordan.

**Tirsdag 5. marts kl. 8.30-10, København**

**Onsdag 13. marts kl. 8.30-10, Viborg**

### Jobsearch in Denmark

Welcome to our workshop where we focus on how to write a CV and an application that will get you to the interview.

**Onsdag 6. marts kl. 9-12, København**

### For pensionister

#### Pensionistforeningen besøger byretten i Aarhus

Kom med til rundvisning og foredrag om arbejdsretten før og nu, når Pensionistforeningen besøger Retten i Aarhus. Arrangementet afsluttes med en let bid mad.

**Onsdag 6. marts kl. 16-19, Aarhus**

### Live webinar

#### Brug dit netværk strategisk – for erfarne

Lær at bruge dit professionelle netværk strategisk, fx når du skal have ny viden og feedback, eller hvis du vil udfordres på dine mål.

**Torsdag 7. marts kl. 8.30-10.15**

**Torsdag 28. marts kl. 8.30-10.15**

#### Er du iværksætter, eller overvejer du at blive det?

Vi besøger advokatfirmaet Bech-Bruun, som har stor erfaring med at hjælpe iværksættere i den tidlige opstartsfasen. Få gode råd, så du kan træffe et valg om selskabsform, skat og ejerforhold.

**Fredag 8. marts kl. 8.30-10.30, København**

#### Bliv god til at netværke

På workshoppen lærer du at netværke professionelt og ud fra en strategi. Du får ny inspiration og nye værktøjer til at netværke mere effektivt.

**Mandag 11. marts kl. 17-20, København**

#### Ledelse efter algoritmer

Vi stiller skarpt på lederskabet, når arbejdsopgaver og systemer erstattes af algoritmer.

**Tirsdag 12. marts kl. 8.15-10, Aarhus**

#### Få styr på dialogen

Lær at bruge den konstruktive dialog til at tackle uenigheder, du oplever i dit arbejdsliv.

**Onsdag 13. marts kl. 8.30-10, København**

**Torsdag 11. april kl. 8.30-10, Aarhus**

### For pensionister

#### Pensionistforeningen besøger byretten i Sønderborg

Kom med til rundvisning og foredrag om arbejdsretten før og nu, når Pensionistforeningen besøger Retten i Sønderborg. Arrangementet afsluttes med en let bid mad.

**Torsdag 14. marts kl. 16.30-19  
Sønderborg**

#### Få dit første lederjob

Kom til workshop, og få inspiration til, hvordan du fortæller om dine ledelseskompetencer, når du søger dit første lederjob.

**Tirsdag 2. april kl. 17-20, København**

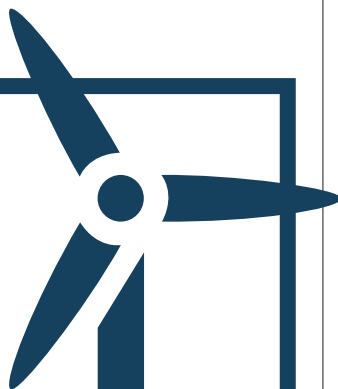
## Bæredygtighed som karrierevej

### – drømmer du om et grønt job?

Mød fire virksomheder, der arbejder med strategisk grøn omstilling, og bliv klogere på, hvordan dine kompetencer kan komme i spil i et grønt job.

**Torsdag 21. marts kl. 8-10, København**

 Tilmeld dig på [djoef.dk/groentjob](http://djoef.dk/groentjob)





## SET I PRESSEN

*"Arbejdet med at formulere lovgivning og holde styr på økonomien og sikre en effektiv forvaltning er også en kerneopgave. Og når politikerne fx vil lave byudvikling, ja, så sidder der akademikere som byplanlæggere, arkitekter, geografer og klassiske djøfere og arbejder på det. Akademikere i det offentlige spiller en væsentlig rolle i udviklingen af den offentlige sektor og er en vigtig del af vores demokratiske grundlag. Men selvfølgelig skal vi hele tiden se på, om vi bruger ressourcerne tilstrækkeligt effektivt."*

**Sara Vergo, formand for Djøf Offentlig, til debatten om 'pseudoarbejde' i den offentlige sektor på Aftinget.dk. 17.12.18.**

*"Jeg tegner med vilje et forvrænget billede af en djøfer som en, der befinder sig i en parallelverden uden kontakt med den faglighed og borgernærhed, som er kernen i den offentlige sektor. Men det er faktisk et billede, jeg som formand for Djøf jævnligt møder i medierne. Samtidig er vi nærmest dagligt vidne til en ringeagt for enhver form for bureaukrati og administration. Ikke bare i den offentlige debat. Men også fra politisk hold, særligt op til kommunal- eller folketingsvalg, hvor værdien af administrative rutiner og et effektivt bureaukrati ikke sjældent tales ned. Hver gang budgetterne strammer, og der skal spares, står de administrative medarbejdere i front."*

**Henning Thiesen, formand for Djøf, om djøfernes arbejde i en kronik på denoffentlige.dk. 18.12.18.**

*"At være lydhør over for kritik er bestemt en positiv egenskab. Ikke mindst i politik. Derfor hilser Djøf og Danes Worldwide det velkommen, at regeringen og Dansk Folkeparti har lyttet og nu foreslår, at lovforslaget om at indføre et opholdskrav for retten til dagpenge lempes. Men vi opfordrer Folketinget til at tænke sig om endnu en gang – og helt droppe lovforslaget. Det er i modstrid med det, politikerne normalt hylder: at der er danskere, som vil rejse ud og styrke deres kompetencer internationalt."*

**Henrik Funder, formand for Djøf Privat, sammen med Danes Worldwide om opholdskravet for dagpenge for udlændingsdanskere i et debatindlæg i Politiken. 20.12.18.**



## Få fuld værdi af dit medlemskab

Vi vil gerne målrette vores tilbud til dig, så du kan få fuldt udbytte af dit medlemskab. Derfor skal du opdatere dit samtykke.

 Log ind, og opdatér dit samtykke på [djoef.dk/ditsamtykke](https://djoef.dk/ditsamtykke)



## Find nye veje i karrieren med en mentor

Vend dine idéer, tanker og ambitioner for dit arbejdsliv med en mentor. Din mentor er den erfarne sparringspartner, som udfordrer dig på dine idéer og dit ståsted.

I samspil med din mentor får du nye perspektiver på dit arbejdsliv, så du kan finde den vej, der passer til dig og din karriere.

 Se mere på [djoef.dk/mentee](https://djoef.dk/mentee)

# DJØFS KURSER OG UDDANNELSER

## – UDPLUK FRA KURSUSKALENDEREN

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

### Organisationspsykologuddannelsen

På uddannelsen får du indsigt i det organisationspsykologiske felt, og du lærer at skabe de bedste organisatoriske rammer for et godt samarbejde mellem mennesker.

**Opstart 21. marts 2019**

Medlemspris: 29.900 kr. ekskl. moms

### Videregående projektledelse

Udvid din projektværktøjskasse med metoder til at lede projekter og realisere gevinsterne. Du lærer at skabe engagement og at sikre projektets fremdrift og succes.

**Opstart 23. april 2019**

Medlemspris: 15.900 kr. ekskl. moms

### Lyst til ledelse

Kom et skridt nærmere din beslutning om at vælge eller fravælge et lederjob. Gennem cases og rollespil får du indblik i lederens dagligdag, beslutninger og dilemmaer.

**Opstart 3. april 2019**

Medlemspris: 17.000 kr. ekskl. moms

### Assertiv kommunikation

Øg din gennemslagskraft med konkrete redskaber til klar kommunikation. Du lærer at give udtryk for dine holdninger med respekt for både dig selv og andre.

**Opstart 4. april 2019**

Medlemspris: 10.400 kr. ekskl. moms

### Ledelseskommunikation

Træn at tale klart og motiverende. Du kan langt bedre trænge igennem til dine medarbejdere, når du forstår din og andres måde at interagere og kommunikere på.

**Opstart 10. april 2019**

Medlemspris: 15.900 kr. ekskl. moms

### Digital transformation i praksis

Med et digitalt mindset bliver du bedre til at drive digital produkt-, forretnings- og organisationsudvikling i praksis. Få indsigt i agil organisering og agile teams.

**Opstart 25. april 2019**

Medlemspris: 19.900 kr. ekskl. moms

### Politisk kommunikation og strategi

Få strategiske redskaber til at påvirke den politiske dagsorden. Du lærer metoder til at nå de politiske mål, din organisation har sat sig, og hvordan du arbejder med spin.

**Opstart 29. april 2019**

Medlemspris: 10.200 kr. ekskl. moms

### Databeskyttelsesforordningen (GDPR) i praksis

Du får redskaberne til at tage skridtet fra formel regelforståelse til brugbar implementering. Og du ser gode eksempler på, hvad andre gør.

**Opstart 22. marts 2019**

Medlemspris: 4.200 kr. ekskl. moms

### Chefkonsulentuddannelsen

Lær at navigere, kommunikere og skabe resultater i organisatoriske kontekster. Du bliver trænet i at være en mere handlekraftig medspiller for dine kolleger og din leder.

**Opstart 25. marts 2019**

Medlemspris: 52.000 kr. ekskl. moms

*Du får kompetenceudvikling, der bygger på høj faglighed. Og du møder eksempler og cases, du kan genkende.*

## Grundlæggende projektledelse

Lær basale principper og metoder inden for projektledelse. Du får enkle projektværktøjer, og du bliver trænet i at spille sammen med forskellige aktører i dit projekt.

**Opstart 26. marts 2019 (Århus) samt 28. marts 2019 (København)**

Medlemspris: 9.500 kr. ekskl. moms

 Læs mere på [djoef.dk/BlivProjektleder](https://djoef.dk/BlivProjektleder)

## Diplomuddannelsen i ledelse

Styrk din lederprofil med en fleksibel modulopbygget lederuddannelse på bachelorniveau. Når du tager din diplomuddannelse hos Djøf er indhold og form målrettet højtuddannede ledere.

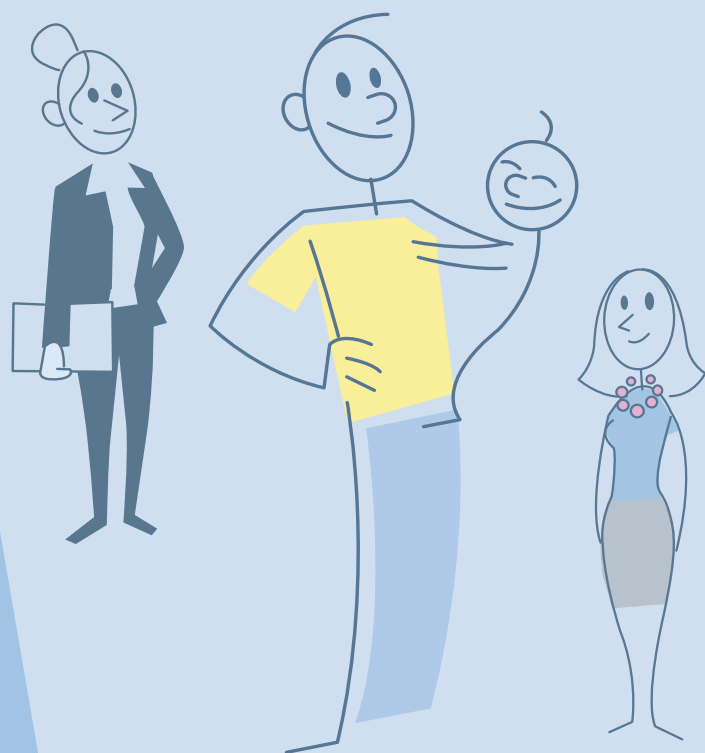
**Opstart 30. april 2019**

Medlemspris: 17.300 kr. ekskl. moms (1. modul)

 Læs mere på [djoef.dk/diplomledelse](https://djoef.dk/diplomledelse)



Er 18.395 kr. i dagpenge nok til at betale dine regninger, hvis du bliver ledig?



Hver eneste dag mister ca. tre Djøf-medlemmer deres job. Derfor har Topdanmark og Djøf sammen forbedret hjælpen, så du nu får et endnu større økonomisk plaster på såret, hvis du er uheldig at blive ledig.

Få ro i maven med Djøfs lønsikring - fra kun 43 kr. pr. måned:

- Bevar op til 90 % af din løn
- Udbetaling i op til 36 måneder i alt
- Præmiefritagelse, så du ikke skal betale for forsikringen under ledighed

Se, hvordan lønsikring kan hjælpe dig og beregn din pris på [topdanmark.dk/djoef](http://topdanmark.dk/djoef)

Få Djøfs lønsikring fra 43 kr. pr. måned





## Skriv til brevkassen

Skriv til Djøfs panel af rådgivere, hvis du har spørgsmål om ansættelsesforhold, karrieremuligheder, overenskomster, regler og lovgivning, faglige netværk eller andet, der optager dig i forbindelse med arbejdsliv eller studier. Et udvalg af spørgsmål og svar bringes her på siderne. De indsendte spørgsmål kan eventuelt blive forkortet eller lettere redigeret.

Send dine spørgsmål til [bladet@djof.dk](mailto:bladet@djof.dk). Husk også at skrive dit fulde navn og mailadresse til brug for redaktionen og rådgiverne. Hvis du ønsker, at dit spørgsmål i bladet bliver underskrevet med pseudonym i stedet for navn, bedes du gøre opmærksom på det.

www

På [djof.dk](http://djof.dk) finder du masser af information om bl.a. jobsøgning, løn, ansættelsesvilkår, karriere, faglige netværk og mentorordninger. Klik blot ind på 'Rådgivning og karriere'.



Som medlem er du også altid velkommen til at ringe til Djøfs rådgivning på telefon **33 95 97 00**. Vi har åbent på hverdage fra klokken 9.00-16.00.



Du kan også altid skrive til Djøf på [djof@djof.dk](mailto:djof@djof.dk).



**Anja Iben Kepka**  
**Chefkonsulent**

Juridisk chefkonsulent i Djøfs Rådgivningscenter med speciale i ansættelsesret og sekretariatsbetjening af beslutningstagere. Med afsæt i 25 års erfaring fra private og offentlige stillinger på forskelligt niveau rådgiver jeg Djøfs medlemmer om alle forhold i deres arbejdsliv.



**René Óil Rasmussen**  
**Chefkonsulent**

Uddannet cand.jur. Underviser på Djøfs kurser i lønforhandling og holder kurser i ansættelsesret. Forhandler overenskomster og rådgiver medlemmer på alle niveauer – både medarbejdere, ledere og direktører.



**Frederik Iuel**  
**Chefkonsulent**

Chefkonsulent i Djøf Karriere og Erhverv. Rådgiver, coacher og underviser i karriereudvikling, personlig ledelse, jobtrivsel og jobsøgning. Erfaren og certificeret coach, uddannet cand.scient.adm. og MSc i social policy analysis.

## Fyret - hvad gør jeg nu?

**?** På grund af uoverensstemmelser med min chef er jeg blevet fyret og fritstillet fra min projektlederstilling i et finansielt foretagende. Jeg har i den forbindelse fået 25.000 kr. til et såkaldt outplacementforløb eller noget uddannelse, hvis jeg hellere vil det. Mit mål er at komme hurtigt i job igen. Jeg synes ærligt talt, at min situation er noget træls, og det stod bare ikke i mine karrierekort, og nu i mit cv, at jeg skulle ende med en fyreseddel i hånden. Hvad skal jeg vælge at bruge de 25.000 kr. til for at komme godt videre til et nyt job.

'Fritstillet'

### Kære fritstillede

I det omfang du føler dig godt rustet til på egen hånd at lande et nyt, godt job, så kan du med fordel overveje at købe efteruddannelse for de 25.000 kr.

Men vær opmærksom på, at det ikke er efteruddannelse for 25.000 kr., der bringer dig hurtigt i nyt job. Den ene ekstra 'pind' på side 2 i dit cv gør det jo ikke. Det er dit fulde cv med erfaringer, uddannelser og meritte og dine jobsøgningskompetencer, der bringer dig i job igen.

Så efteruddannelse skal du vælge, fordi du har lyst til eller behov for at lære noget nyt, udvikle nogle specifikke kompetencer, blive skarpere på noget inden for dit felt, måske for at dyrke noget fagligt netværk osv.

Outplacement derimod



er en målrettet proces, som har det ene klare mål at bringe dig i dit næste, gode job. Med outplacement får du al den hjælp, rådgivning og støtte, du har brug for til at lande et job. Og med 25.000 kr. er du ok stillet. Det kommer du forholdsvis langt med.

Det er lidt forskelligt, hvor man starter i processen. Det afhænger af person og omstændigheder. For nogle går der lidt tid i forløbet med at få talt fyring og alt det bagudrettede på plads. Så *dét* ikke fylder skævt i jobsøgningen. For andre går det stærkt med at komme sig oven på afskeden, og da er det måske træning af jobsamtaler og tuning af LinkedIn profil, der skal tjekkes op på først. Eller måske kan det handle om at få taget hul på at bruge sit netværk målrettet i jobsøgningen. Andre igen har brug for at se på, hvordan ansøgning og cv skal skrives til. Men vigtigst af alt så handler outplacement om at

gøre dig knivskarp på, hvad du egentlig vil i din karriere fremadrettet, og hvad du kan. Altså afklaring af hvor dit jobmarked er, og hvad du har at tilbyde det. Så du hurtigt kan lande det rigtige job.

Så vælg outplacement, hvis du har særligt brug for en fast coach og sparringspartner fra nu og frem til ny jobstart. Har du ikke brug for det, så vælg en spændende og motiverende uddannelse, et godt kursus, en inspirerende konference, som kan fintune dit cv og holde dig fagligt skarp, mens du er 'in between'.

Husk i øvrigt at du via dit medlemskab af Djøf har mange muligheder for at få rådgivning, sparring og støtte til at komme videre i karrieren. Så husk at undersøge dine muligheder her i Djøf, inden du fyrer dine 25.000 kr. af. Vi rådgiver dig meget gerne konkret i forhold til valg af outplacement og/eller efteruddannelse. /Frederik Iuel

## Kan jeg få fjernet billeder af mig selv?

🔗 Jeg har sagt ja til at få taget nogle billeder, som min arbejdsgiver vil bruge på virksomhedens hjemmeside og i noget salgsmateriale, vi sender til vores kunder. Jeg kan dog virkelig ikke lide de billeder, der er blevet taget, og når jeg tænker mig om, har jeg heller ikke lyst til, at jeg fremgår af salgsmaterialet. Kan jeg sige til arbejdsgiver, at de ikke må bruge billederne, når jeg nu har sagt ja?

'Billedmotiv'

### Kære medlem

Tak for dit spørgsmål. En arbejdsgiver har mulighed for at offentliggøre arbejdsrelaterede oplysninger om de ansatte på sin hjemmeside. Det gælder fx navne, arbejdsområder og kontaktoplysninger. Din arbejdsgiver må i relation til sådanne oplysninger gerne offentliggøre et portrætfoto af dig.

Vil arbejdsgiver bruge portrætbilleder af dig på en anden måde end skitseret ovenfor, kræver det, at du afgiver samtykke herom. Jeg forstår din henvendelse, som at du har afgivet dette samtykke.

Du kan vælge at trække dit samtykke tilbage. Tilbagekaldelsen af samtykke vedrører den fremtidige brug af billederne. Hvis du trækker samtykket tilbage, indebærer det, at de fotos af dig, som er på hjemmesiden, som udgangspunkt skal fjernes.

Er salgsmaterialet trykt materiale, kan der ikke forlanges tilbagekaldelse af materiale, der allerede er distribueret. Det er endnu uvist, hvad der skal ske med trykt materiale, der endnu ikke er distribueret, idet Datatilsynet ikke har truffet beslutning herom endnu.

Hvis din bekymring alene går på, at du ikke kan lide billederne, kan du forsøge at bede om at få taget nye billeder. Ønsker du slet ikke, at arbejdsgiver benytter billeder af dig, skal du tilbagekalde dit samtykke.

At du trækker dit samtykke tilbage, må ikke have negative konsekvenser for

”  
**Kan jeg sige til arbejdsgiver, at de ikke må bruge billederne, når jeg nu har sagt ja?**

René Æli Rasmussen

dig. Arbejdsgiver må fx ikke afskedige dig på baggrund af, at du tilbagekalder brugen af dit billede.

Hvis din arbejdsgiver ikke ophører med at bruge dit billede, efter at du har tilbagekaldt samtykket, skal du kontakte Datatilsynet. Du er også meget velkommen til at kontakte Djøf for hjælp i den anledning.

/René Æli Rasmussen

## Hvordan får jeg chefen med på lønforhøjelse?

🔗 Vi skal til at i gang med vores årlige lønforhandlinger på min arbejdsplads. Jeg føler altid, at min chef og jeg ikke kommunikerer så godt, når det kommer til løn. Han hører ikke rigtig mine argumenter, og jeg bliver nok lidt for ivrig. Har I nogle gode råd til, hvordan jeg skal gribe det an?

'Lønforhandler'

### Kære medlem

Tak for din henvendelse. Fundamentet for en god lønforhandling er, at du er grundigt forberedt. Som det første er det vigtigt, at du er skarp på, hvad du har bidraget med siden din sidste lønforhandling. Det kan fx være, hvilke strategiske områder du har leveret resultater indenfor, hvilke teammål du har bidraget til, og hvordan lønudviklingen har været inden for dit felt, siden du sidst var til lønforhandling.

Husk at skrive dine resultater ned løbende, så du altid kan huske dem – også et par måneder senere.

Har du tal på, hvordan lønudviklingen har været inden for dit område, som vil forbedre din forhandlingsposition, så kan det være en idé, at du deler dem med din chef inden forhandlingen. Brug fx Djøfs online-værktøj 'Tjek din løn' ([www.djoef.dk/loentjek](http://www.djoef.dk/loentjek)), så du kan se, hvor du ligger i forhold til andre, som har samme profil og stilling som dig. Du kan også finde nyttig lønstatistik i vores publikationer – både for det private arbejdsmarked og det offentlige arbejdsmarked.

Lønstatistik kan ikke stå alene. Langtfra. Du skal kunne begrunde, hvorfor netop du skal have mere i løn. Kig bagud i forhold til, hvilke resultater du har leveret, og hvilke mål du har været med til at opfylde.

Kig fremad og brug din chefs/virksomhedens (nye) prioriteringer og strategiske fokusområder i forhold til det, du kan/gør.

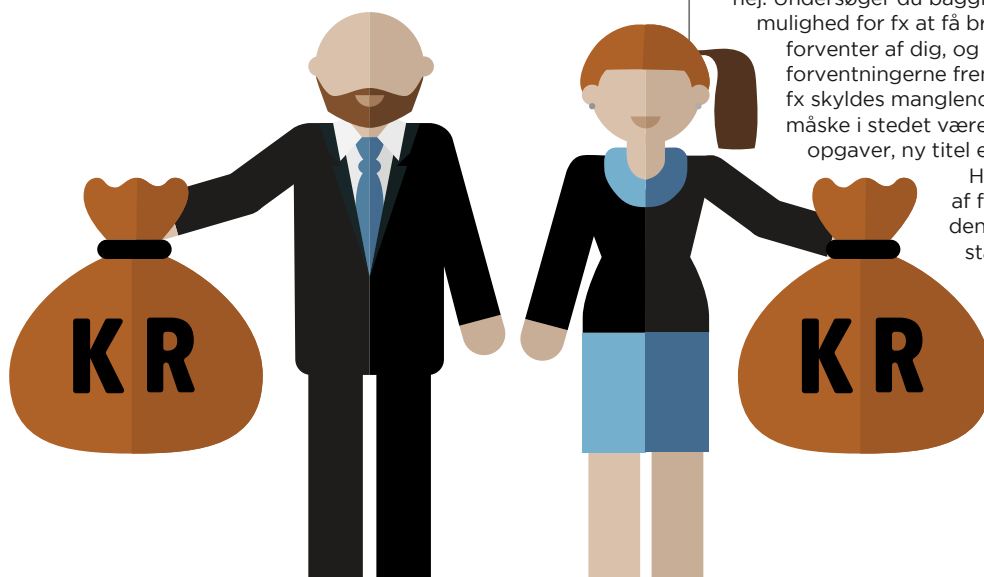
Når du deler disse oplysninger med din chef inden forhandlingen, fx ved at du sender det i en mail, giver du nemlig mulighed for, at din chef kan overveje og undersøge, om det er muligt at imødekomme dine ønsker, inden I mødes til forhandlingen. Så behøver du ikke have helt så meget fokus på at gentage alle argumenterne til selve forhandlingen.

Giv ikke op for hurtigt, hvis du bliver mødt med et nej. Undersøger du baggrunden for din chefs nej, får du mulighed for fx at få brugbar viden om, hvad din chef forventer af dig, og hvordan du kan imødekomme forventningerne fremadrettet. Eller hvis afvisningen fx skyldes manglende økonomisk råderum, kan der måske i stedet være mulighed for at tale om nye opgaver, ny titel eller mere fleksibilitet eller frihed.

Hvis ikke du får en lønstigning ud af forhandlingen, så tænk ikke, at den er spildt. Se det i stedet som starten til næste års forhandling.

Held og lykke med forhandlingen – og husk at du altid er velkommen til at ringe eller skrive til Djøf for at blive klædt på til din forhandling.

/René Æli Rasmussen



ADJØ TIL KONSULENTBRANCHEN:

## ”Jeg savnede et længere sigte i det, jeg lavede”

Som ny seniorøkonom har **Katrine Ellersgaard Nielsen** afløst Steen Bocian som Dansk Erhvervs ansigt i medierne.

Af Mads Matzon

**?** *Hvad tiltalte dig ved at prøve noget andet end konsulentbranchen?*

”Der er en fed energi i den korte tidshorisont i branchen, men man hopper også meget fra tue til tue. Jeg savnede et længere sigte i det, jeg lavede. Når jeg havde kunder, som jeg lavede mere end én analyse for, og hvor vi var med til at trække i en dagsorden, så blev det rigtig interessant og sjovt, kunne jeg mærke.”

**?** *Hvad skal du lave i dit nye job?*

”Jeg skal bl.a. igangsætte faktabaserede økonomiske analyser, som understøtter de hypoteser og konklusioner, som Dansk Erhverv bruger i organisationens politiske interessevaretagelse.

Dansk Erhvervs medlemmer udgør en betydelig andel af vores samfundsøkonomi, og derfor skal de have en stemme, når landets økonomiske form er på dagsordenen. Den opgave ligger nu på mit bord.”

**?** *Så du er den nye Steen Bocian (cheføkonom i Dansk Erhverv frem til 2018, red.)?*

”Min rolle og opgave er en anden, og jeg kommer med en anden baggrund. Der er så mange, der har sagt, at det er nogle store sko, jeg skal fylde ud. Men det er altså nogle helt andre sko, jeg går rundt i.”

**?** *Er der særlige emner, der kommer til at dominere dine samtaler med journalister i 2019?*

”Den helt store dagsorden er produktivitet. Enten skal vi arbejde smartere, eller også skal vi arbejde mere.” ■

### Katrine Ellersgaard Nielsen

- **2018-** Seniorøkonom i Politisk-Økonomisk afdeling i Dansk Erhverv
- **2014-18** Seniorkonsulent i Incentive DK
- **2011-14** Economist, Service Leader Digital Economy Service i Copenhagen Economics
- **2011** Cand.polit. fra Københavns Universitet



### Morten Snede

- **2018-** Adm. direktør i Spectrum Cannabis Denmark
- **2010-17** Forskellige positioner i Thorco Shipping, senest Executive Vice President / Group Director
- **2008-10** Managing Director og Partner i PartnerShips A/S
- **2003** Cand.merc.(jur.) fra Handelshøjskolen i København



GRØNNE FINGRE:

## Morten skal dyrke 13 tons cannabis om året

Jurist **Morten Snede** står i spidsen for en ny virksomhed, der skal levere medicinsk cannabis til store dele af Europa.

Af Mads Matzon

**?** *Hvad tiltalte dig ved den medicinske cannabis-branche?*

”Det er jo et forretningseventyr. Det er en helt ny industri, hvor alle er pionerer. Der er virkelig høje forventninger til medicinsk cannabis lige nu og derfor også mange penge i det. Sammenlignet med andre brancher er det helt vanvittigt.”

**?** *Hvad laver du som adm. direktør?*

”Min primære opgave er at bygge bro mellem to meget forskellige kulturer. På den ene side har vi gartnerne, der har været vant til at dyrke grøntsager og stueplanter. På den anden side pharma-folk, som har arbejdet med kemiske stoffer og ikke med en plante. Det er to meget forskellige kulturer, som vi skal have til at arbejde sammen.

Fordi det hele er så nyt, kan vi ikke bare gå ud på markedet og finde nogle folk, der ved en masse om cannabis. De, der ved en hel masse om planten, har traditionelt ikke arbejdet i større industrier eller haft en ren straffeattest.”

**?** *Hvordan ser de næste par år ud for dig og virksomheden?*

”Vi har tre år til at få det her til at virke, få gode produkter på markedet og selvfølgelig få noget af vores investering tilbagebetalt. De næste tre år skal vi gerne kunne levere til hele det danske marked, men også til store dele af Europa. Vi regner med at producere 12-13 tons tørret cannabis om året.” ■



## Skal vi også have dit jobskifte med i **Djøfbladet?**



Fortæl om dit jobskifte ved at gå ind på [mitdjoef.dk](http://mitdjoef.dk)

### D-L

**Daniel Aabenholt Frølund**  
Merc.  
**Fra** FTZ Autodele & Værktøj A/S  
**Til** Logistikleder  
Glud & Marstrand A/S

**Emil Bak Haugaard**  
Scient.adm.  
**Fra** Arbejdstilsynet  
Landskronagade  
**Til** Fuldmægtig  
Børne- og Socialministeriets  
Departement

**Jasper Sparre-Enger Lyngsig**  
Jur.  
**Fra** Justitsministeriets  
Departement  
**Til** Advokatfuldmægtig  
Lundgrens  
Advokatpartnerselskab

**Jesper Farbøl**  
Jur.  
**Fra** Egedal Kommune  
**Til** Juridisk konsulent  
Danske Fodterapeuter

**Jonas Aamøe Laursen**  
HA-Jur.  
**Fra** Factum2 A/S  
**Til** Udbudsjurist  
Randers Kommune

**Karsten Fey Kristiansen**  
Polit.  
**Fra** Københavns Universitet, Det  
Sundhedsvidenskabelige Fakultet  
(adm)  
**Til** Centerchef for Økonomi og  
Styring  
Ballerup Kommune

### M-N

**Majura Thayapharan**  
Oecon.  
**Fra** Ernst & Young Godkendt  
revisionspartnerselskab  
**Til** Fuldmægtig  
Styrelsen for Arbejdsmarked og  
Rekruttering

**May-Britt Buchardt**  
Merc.-jur.  
**Fra** Djøf  
**Til** Executive Assistant  
Züblin A/S

**Mette Furlund Boisen**  
Merc.  
**Fra** Sikkerhedsstyrelsen  
**Til** Fuldmægtig  
Skattestyrelsen

### O-R

**Rikke Fisker Christensen**  
Ling.merc.  
**Fra** Social- og Sundhedsskolen  
Fredericia - Vejle - Horsens  
(adm)  
**Til** AC-fuldmægtig  
(SDU) Syddansk Universitet, Det  
Sundhedsvidenskabelige Fakultet  
(u&f)

### S-U

**Susanne Hansen**  
Jur.  
**Fra** Nordjyllands Politi,  
Hovedstation (FOAN)  
**Til** AC-konsulent  
Lægeforeningen Domus Medica



## INDKALDELSE TIL ORDINÆR GENERALFORSAMLING I JURISTERNES OG ØKONOMERNES PENSIONS KASSE

GENERALFORSAMLING I JURISTERNES OG ØKONOMERNES PENSIONS KASSE  
AFHOLDES ONSDAG **DEN 24. APRIL 2019 KL. 16.30** PÅ **SCANDIC COPENHAGEN**, VESTER SØGADE 6, 1601 KØBENHAVN V.  
GENERALFORSAMLINGEN LIVESTREAMES.

### FORELØBIG DAGSORDEN:

1. Valg af dirigent.
2. Beretning fra bestyrelsen om pensionskassens virksomhed i det forløbne år.
3. Forelæggelse af den reviderede og af bestyrelsen og direktionen underskrevne årsrapport 2018 til godkendelse.
4. Forslag fra bestyrelsen om:
  - a. Ændring af pensionskassens vedtægt.
  - b. Fusion med Danske civil- og akademiingeniørers Pensionskasse, herunder (i) ny vedtægt for den fusionerede pensionskasse og (ii) regulativ for nye medlemmer af den fusionerede pensionskasse samt deraf følgende konsekvensændringer af Regulativ 1 og Regulativ 2.
5. Godkendelse af det af Djøf's bestyrelse iht. vedtægtens § 8, stk. 1 foretagne valg af formand for pensionskassens bestyrelse.
6. Valg af et uafhængigt medlem af bestyrelsen med kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision iht. vedtægtens § 8, stk. 1 og 2.
7. Forslag om valg af fire medlemmer til bestyrelsen og suppleanter for hver af disse.
8. Eventuelle forslag fra medlemmer af pensionskassen.
9. Valg af revisor og revisorsuppleant.
10. Eventuelt.

**Ad 4.** Bestyrelsen foreslår fusion med Danske civil- og akademiingeniørers Pensionskasse med JØP som den fortsættende pensionskasse, herunder ny vedtægt og vedtagelse af regulativ for nye medlemmer af den fusionerede pensionskasse samt deraf følgende konsekvensændringer af Regulativ 1 og Regulativ 2.

**Ad 8.** Forslag, som medlemmerne ønsker behandlet på generalforsamlingen, skal skriftligt meddeles pensionskassen senest onsdag den **13. marts 2019**, så de kan optages på den endelige dagsorden.

## Sælg, byt og udlej boliger og ferieboliger i Djøfbladet og på [djoefbladet.dk](http://djoefbladet.dk)

Send din tekst via [djoefbladet.dk/boligsiden](http://djoefbladet.dk/boligsiden), gerne med foto af boligen. Teksten må fylde op til 300 tegn inkl. mellemrum. Billeder bør være på mindst 1 MB. Kun en mindre andel af annoncerne bliver vist i bladet, mens alle kommer med på [djoefbladet.dk](http://djoefbladet.dk). Tilbuddet gælder kun for medlemmer af Djøf.



### 3 mdr. fremleje, lejlighed Amager Strand

Fremleje af lækker panoramalejlighed v. Amager Strandpark, 3 mdr. fra maj til august 2019. Møbleret. 142 m<sup>2</sup>. Havudsigt, 3 altaner, velegnet til forretningsfolk, forskere mv. 2 min. til metro. Kr. 22.000/md. alt inkl. Kun ikke-rygere.

**Kontakt** Malik Milfeldt  
Email: [malik@milfeldt.dk](mailto:malik@milfeldt.dk), Tel: 31753867

### Lejere til bofællesskab

I stort rækkehus på 89 m<sup>2</sup> på 2. salen til udlejning i Fuglebakke kvarteret på Frederiksberg. Vi bor allerede mor og fire børn på 1. sal. Endvidere er der stueetage med stue og køkken-almrum, have og stor højloftet kælder til deling. Vi søger en anden familie eller par til at indgå i bofællesskab. Indskud: 1 million kroner, andel af fællesudgifter 8.500 kr. 2-salen er ledig og ønskes udlejet hurtigst muligt.

**Kontakt** Nadia  
Email: [n\\_boufercha@hotmail.com](mailto:n_boufercha@hotmail.com), Tel: 53707338

### Bolig til leje

2 værelses lejlighed i København SV til leje i 2 år. Lejligheden er på 53 m<sup>2</sup> med køkken og bad. Lejligheden har altan og adgang til lukket gårdhave. Der er kælderrum til lejligheden og adgang til fællesvaskeri. Lejen udgør 6.250 kr. pr. md. og 620 kr. i a conto varme.

**Kontakt** [jmdreyer@mail.dk](mailto:jmdreyer@mail.dk)



### Skøn villalejlighed centralt i Valby sælges

Smuk villalejlighed med tagterrasse i Valby. Svimler I over charme og æstetik i skøn forening? Så bliver I helt forelskede i denne villalejlighed i Valby. Se mere hos ejendomsmægler: <https://www.lokalbolig.dk/bolig/villa/valby/2500/valby-langgade/08-ha0590/87230>.

**Kontakt** Iben Raffnsøe  
Email: [iben@raffnsøe.dk](mailto:iben@raffnsøe.dk), Tel: 22257729



### Masser af havudsigt og tæt på dejlig strand

Sommerhus på Sandager Næs på Sydvestfyn udlejes. Leder du efter et sommerhus med havudsigt på 180 grader fra stort set hele huset og grunden, så se mere på [www.180gradershavudsigt.dk](http://www.180gradershavudsigt.dk). Huset ligger ugenert for enden af blind vej med marker som nabo. Blot 75 meter til Lillebælt og dejlig badestrand samt udsigt til både Assens, Bogø og fremragende panoramaview til havet - og hunde er også meget velkomne (grunden er indhegnet). 4 sovepladser. Priser fra 2.000-4.500 kr. pr. uge.

**Kontakt** Claus Krag  
Email: [claus.krag@gmail.com](mailto:claus.krag@gmail.com), Tel: 21300714



### Sydspanien - Ferielejlighed direkte ved vandet

Velindrettet lejlighed til 4 personer på 10. sal i første række til stranden i Fuengirola, 25 km. fra Malaga lufthavn. 2 soveværelser, køkken, bad, stue og altan med udsigt til stranden, havet og solnedgang over bjergene. Flot stand med nye møbler og veludstyret køkken. Lukket, privat parkering uden fast plads. 20 min. med s-tog direkte fra Malaga lufthavn. Ledige uger året rundt. Ugepriser fra 2.895,00 kr. + rengøring. Se mere på [ferielejlighedfuengirola.dk](http://ferielejlighedfuengirola.dk).

**Kontakt** Kristoffer Holst Ibsen  
Email: [kristofferibsen@hotmail.com](mailto:kristofferibsen@hotmail.com), Tel: 23437901



### Velholdt tømremestervilla nær verdensnaturarv

To flotte stuer, nyere Svanekøkken, 2 værelser, bryggers, gæstetoilet, hall, baggang og garage. På 1. sal repos, stort badeværelse, 5 værelser og balkon. Roligt beliggende i St. Heddinge, 2. min. fra stationen, tæt til institutioner, skole, butikker, sport og kultur - samt flot natur. 1.995.000 kr.

**Kontakt** Karsten Loibog  
Email: [kalo1@hotmail.dk](mailto:kalo1@hotmail.dk), Tel: 28288844

**Sælg, byt eller udlej**

Har du en bolig du vil sælge, bytte eller udleje, så kan du lave et opslag på Djøfbladets boligside. Gå ind på webadressen nedenfor og send din tekst og et foto.



[www.djoefbladet.dk/boligsiden](http://www.djoefbladet.dk/boligsiden)

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



# 250+

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

FIND DIT NYE JOB OG OPRET DIN EGEN JOBAGENT



### Folketingets Ombudsmand

Områdechef

### Yngre Læger

AC-konsulent

### Energinet

Jurist

### Rigsombudsmanden i Grønland

Fuldmægtig

### Kriminalforsorgen

HR konsulent

### Sampension

Jurist

### Københavns Kommune

Konsulent

### Undervisningsministeriet

Juridisk medarbejder

### Danske Regioner

Student

### Ringkøbing-Skjern Kommune

Projektleder

### Region Hovedstaden

Konsulenter

### Københavns Kommune

Teamleder

### BUPL Hovedstaden

Juridisk sagsbehandler og medlemsrådgiver

### Transport-, Bygnings- og Boligministeriet

Akademiker

### Erhvervsstyrelsen

Juridiske medarbejdere

### Herlev Kommune

Centerchef

### Bygningsstyrelsen

Kandidat

### Bygningsstyrelsen

Økonom

### Slagelse Kommune

Teamleder

### Kriminalforsorgen

Jurist

### KL - Kommunernes Landsforening

Konsulent

### Københavns Kommune

Udviklingskonsulent

### Metroselskabet og

Hovedstadens Letbane

Økonom/talknuser

### Metroselskabet og

Hovedstadens Letbane

Akademiker

### Københavns Kommune

Økonomichef

### Helsingør Stift

Akademisk medarbejder

### Undervisningsministeriet

Jurist

### Finans Danmark

Specialeplads

### Justitsministeriet

Akademiske medarbejdere

### Danske Regioner

Student

### Gladsaxe Kommune

Akademiker

### Slagelse Kommune

Udviklingskonsulent

### Holbæk Kommune

Økonomichef

### Børne- og Socialministeriet

HR-jurist

### Vejdirektoratet

Jurist

### Forsikringsforbundet

Jurist

### BUPL

Studentermedhjælper

### Grønlands Selvstyre

Jurist

### Søfartsstyrelsen

Skarpe medarbejdere

### Skattestyrelsen

Kontorchef

### Københavns Kommune

Sekretariatschef

### Grønlands Selvstyre

Jurister

### Region Syddanmark

Chefkonsulent

### Forbrugerrådet Tænk

Studentermedarbejder

### Stevns Kommune

Konsulent

### HK Danmark

Arbejdsskadeadvokat

### Københavns Kommune

Kommunikationschef

### Forsikring & Pension

Jurist

### Forsikring & Pension

Generalist

### Region Sjælland

Jurist

### Region Sjælland

Konsulent

### Erhvervsministeriet

Direktør

### Aarhus Kommune

Logistikanalytikere

### Region Hovedstadens

Akutberedskab

Konsulent

### Københavns Kommune

Studentermedhjælper

### Lessons

Studiejob

### FGU Sønderjylland

Udviklingskonsulent

### Københavns Kommune

Studentermedhjælper

### Undervisningsministeriet

Fuldmægtige/specialkonsulenter

### Roskilde Universitet

HR-konsulent

### Skive Kommune

Controller

### Advokatsamfundet

Jurist

### Københavns Kommune

Controller

### Aarhus Universitet

Ph.d.-stillinger

### DEA

Analytiker

### Varde Kommune

Udviklingskonsulenter

### Slagelse Kommune

Økonomicontroller

### KL - Kommunernes Landsforening

Økonom

### Frederiksberg Kommune

Fagkonsulent

### Børne- og Socialministeriet

Jurist

### Undervisningsministeriet

Specialkonsulent eller chefkonsulent

### Undervisningsministeriet

Økonom

### VIA University College

Docent

## Advokatkonstitutioner

To stillinger som **konstitueret landsdommer i Østre Landsret (advokatkonstitutioner)** er ledige til besættelse henholdsvis den 1. august 2019 og den 1. oktober 2019.

En stilling som **konstitueret landsdommer i Vestre Landsret (advokatkonstitution)** er ledig til besættelse den 1. august 2019.

Ansøgninger skal være modtaget senest den **14. februar 2019**.

Du kan læse det fulde stillingsopslag, herunder de formelle krav og proceduren for ansættelse, og søge stillingerne på [www.domstol.dk](http://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/dommerudnaevnelseraadet](http://www.domstol.dk/dommerudnaevnelseraadet)



www.domstol.dk

# Nyt job?

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

Tænk længere



SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES  
AARHUS UNIVERSITET

## Assistant professorship(s) in corporate governance 1024091

The Department of Business Development and Technology (BTECH) at Aarhus BSS, Aarhus University, invites applications for assistant professorship positions in corporate governance.

Read more and apply online at [au.dk](http://au.dk)

**Deadline:** 25. februar 2019.

Aarhus University is an academically diverse and research-intensive university with a strong commitment to high-quality research and education and the development of society nationally and globally. The university offers an inspiring research and teaching environment to its 40,000 students and 8,000 employees, and has an annual budget of EUR 860 million. Learn more at [www.au.dk/en](http://www.au.dk/en).

[www.bss.au.dk](http://www.bss.au.dk)

## PHD SCHOLARSHIP

### ON THE FIRM IN THE INFORMAL ECONOMY

The aim of this PhD scholarship is to explore the drivers and consequences of how firms in a variety of informal economy contexts structure their organizations.

The PhD candidate will be expected to collect rich qualitative and quantitative data and develop rigorous theory to understand how firms in the informal economy structure their organizations.

READ MORE AT  
[WWW.CBS.DK/JOBS](http://WWW.CBS.DK/JOBS)

DEADLINE:  
**15 APRIL 2019**



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL  
HANDELSHØJSKOLEN

# Dommerstillinger

Ledige stillinger som **retspræsident, dommer og konstitueret dommer** ved domstolene kan ses på [www.domstol.dk](http://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](http://www.domstol.dk/dommerudnaevnelsesraadet)



www.domstol.dk



Nemt og sikkert frem



## Jurist til Vejdirektoratet

Vejdirektoratet søger en skarp og ambitiøs jurist med erfaring fra miljøområdet og med gode samarbejds- og kommunikationsevner til en fortsat udvikling af de mange miljøretnlige aspekter.

Din primære opgave er at tage hånd om de miljøretnlige problemstillinger i krydsfeltet mellem anlæg, drift og jura.

**Læs hele opslaget på [vejdirektoratet.dk](http://vejdirektoratet.dk) – og send din ansøgning senest fredag den 15. februar 2019.**



## HR- og kommunikationskonsulent

VI SØGER EN MEDARBEJDER DER KAN KOMBINERE EN HR-KONSULENTSTILLING MED AT VÆRE KAN VÆRE TOVHOLDER PÅ VORES KOMMUNIKATIONSOPGAVER.

**HR-opgaven** vægter 75% af stillingen og arbejdsopgaverne består i at hjælpe menighedsrådene i forhold til personale-juridiske områder.

**Kommunikationsopgaven** består i at være tovholder på stiftets årbog samt på kommunikation på de digitale medier.

Du skal have en relevant akademisk uddannelse og erfaring med HR arbejde – gerne fra en offentlig virksomhed. Der ud over er det vigtigt, at du

- Kan arbejde selvstændigt og er villig til at have forskudte arbejdstider – det vil sige, at du også ofte kan komme til at arbejde sene eftermiddage og om aftenen
- Er fagligt velfunderet
- Har gode kommunikations- og formidlingsevner.

Vi lægger endvidere vægt på god trivsel gode muligheder for de enkelte medarbejders faglige udvikling omkring opgaveløsningen.

Løn- og ansættelsesvilkår i henhold til gældende overenskomst.

Henvendelse vedrørende stillingen kan ske til stiftskontorchef Elisabeth Aggerbeck, tlf. 23 26 33 80.

Ansøgning og CV sendes til [KMRIB@KM.dk](mailto:KMRIB@KM.dk), mærket "HR- og kommunikationskonsulent" og skal være Ribe Stift i hænde senest den 15. marts 2019.

**Ansættelsessamtaler bliver afholdt den 28. marts 2019.**





# DIREKTØR

REBILD KOMMUNE



**Rebild Kommune søger en visionær direktør med særligt ansvar for Center Natur og Miljø samt Center Plan, Byg og Vej. Rebild Kommune står midt i en positiv udvikling præget af stor virkelyst og en god økonomi. Den nye direktør skal sammen med direktionen stå i spidsen for indfrielse af kommunens vision og ambitiøse mål for 2030 og herunder gå foran med tværorganisatoriske tiltag i den samlede organisation.**

## Opgaven

Rebild Kommune er en velfungerende organisation, som er kendt for effektiv styring og ledelse og høj kvalitet i ydelserne. Der arbejdes sammenhængende og helhedsorienteret med borgerens behov i centrum. Den nye direktør bliver den samlede ledelsesfigur for ca. 120 medarbejdere og et budget på lidt over 100 mio. kr.

Den kommende direktør får til opgave – sammen med kommunal direktøren og i tæt samspil med direktionen – at levere en tydelig og udviklingsorienteret servicering af udvalg og byrådet. Direktøren skal bidrage til, at kommunen fortsat udvikler et velfungerende politisk system, hvor samarbejdet mellem den administrative topledelse og den politiske ledelse er præget af velfungerende samspil. Direktøren skal derfor have politisk tæft og kunne navigere professionelt i det samlede politiske terræn, sikre politikudvikling og at visioner og strategier på fagområderne udmøntes i praksis.

Rebild Kommunes nye direktør skal have fokus på at udvikle og samarbejde med borgere, fællesskaber og erhvervsliv, hvor der gennem samskabende processer sker involvering af mange forskellige aktører og interesser. Direktøren skal derfor være synlig, udadvendt og opsøge samspillet – også for at bidrage til styring og retning på de mange nye aktiviteter og initiativer i Rebild Kommune.

Direktionen og chefgruppen i teknik og miljø skal arbejde tæt sammen som teams, der arbejder for at skabe sammenhængende løsninger og agile beslutningsprocesser på tværs af områderne. Lederne skal prioritere tværorganisatoriske samspil og realisere de indsats og fokusområder, der fremgår af Byrådets Vision 2030 "Et aktivt liv sammen" til gavn for borgerne og erhvervslivet.

## Personen

Den nye direktør skal først og fremmest besidde stærke ledelsesmæssige, kommunikative og ikke mindst relationelle kompetencer. Hertil kommer gode personlige og sociale kompetencer.

Direktøren skal være en visionær, strategisk tænkende og synlig chef, der arbejder tillidsfuldt, helhedsorienteret og anerkendende i forhold til medarbejderne, og som samtidig er handlekraftig og resultatorienteret. Det er vigtigt, at direktøren kan opnå respekt og legitimitet i udvalgene, byrådet og internt i organisationen.

I relation til det politiske system skal direktøren motiveres af et tæt og uformelt samarbejde. Direktøren skal fungere velovervejet og balanceret og være i stand til at yde rådgivning, der baserer sig på balancerede og konstruktive løsninger.

Den nye direktør skal motiveres af samspil med andre, være til stede i samspillet med centerchefer og medarbejdere og fremstå som en involverende partner for kommunens borgere og erhvervsliv samt andre samarbejdspartnere.

Det er vigtigt, at direktøren har erfaring med at lede ledere, kan fungere i et politisk orienteret miljø, har indblik i vilkårene i den kommunale virksomhed og endelig besidder gode analytiske og økonomiske kompetencer. Indsigt i miljø- og teknikområdet vægter positivt.

## Andet

Se job- og personprofilen på [www.rebild.dk/job](http://www.rebild.dk/job) og [www.muusmann.com](http://www.muusmann.com).

Tiltrædelse: 1. maj 2019.

**Ansøgningsfrist: Mandag den 4. marts 2019 kl. 8.00.**

Søg stillingen på [www.rebild.dk/job](http://www.rebild.dk/job).

Kontakt gerne kommunaldirektør Jes Lunde, tlf. 20 23 32 20, eller adm. direktør Lars Muusmann, tlf. 40 76 72 27.

**MUUSMANN**

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

# Forstander – Vejen Business College

DA SKOLENS FORSTANDER GENNEM 28 ÅR ER GÅET PÅ PENSION, SØGER SKOLEN EN NY FORSTANDER PR. 1. APRIL 2019 ELLER EFTER AFTALE.

## Stillingen:

Forstanderen refererer til skolens bestyrelse og har det overordnede strategiske, pædagogiske, administrative og økonomiske ansvar.

Forstanderen skal i samarbejde med bestyrelse og medarbejdere sikre en forsat positiv udvikling af skolen og dens uddannelsesstilbud og/samt fastholde og udvikle VBC som en attraktiv arbejdsplads baseret på værdier som tillid, nærvær og samarbejde.

## Kvalifikationer:

Vi forestiller os, at du har en relevant ledelseserfaring, interesse for og indsigt i uddannelsesmæssige forhold, såvel ud fra en driftsmæssig som udviklingsmæssig vinkel. En relevant videregående uddannelse, gerne suppleret med en pædagogisk uddannelse og en lederuddannelse.

Vi forventer en åben og kommunikerende ledelsesstil, samt at du er troværdig, tillidsskabende og evner at samarbejde. Det er ligeledes vigtigt, at du kan motivere og udvikle medarbejderne samt medvirke til at bevare et godt arbejdsmiljø.

Bestyrelsen lægger endvidere stor vægt på følgende egenskaber: Positivt menneskesyn, uddelegerende, visionær, resultatskabende, social, integritet og en uformel omgangstone.

## Løn og ansættelsesvilkår:

Løn og ansættelsesvilkår med udgangspunkt i gældende overenskomst for ledere inden for erhvervsskoleområdet.

## Ansøgning:

Alle ansøgninger behandles fortroligt. Alle interesserede uanset personlig baggrund kan søge stillingen, og ansøgningen skal sendes til Vejen Business College, Jyllandsgade 11, 6600 Vejen att. Bestyrelsesformand Ole Stubbe eller på mail [av@vejenbc.dk](mailto:av@vejenbc.dk), mærk ansøgningen med "forstander."

## Ansøgningsfrist:

Ansøgningen skal være skolen i hænde senest fredag den 22. februar kl 12.00. Yderligere oplysninger om stillingen kan fås hos bestyrelsesformand Ole Stubbe på telefon 4018 4001.



## Klimarådet.

# Sekretariatschef

## til Klimarådet

Den voksende klimaudfordring og forskellige veje til grøn omstilling af samfundet er blevet et af de absolut vigtigste fokusområder for både politikere, erhvervsliv og borgere. Med god grund. Klimaforandringer er blandt dette århundredes største udfordringer, og både i Danmark og internationalt skal der findes løsninger.

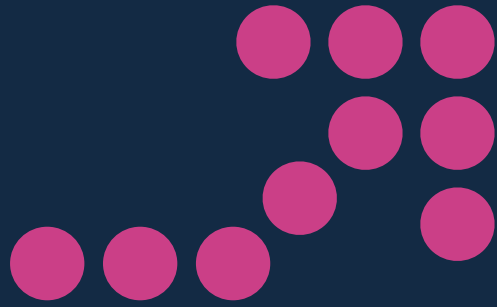
Klimarådet er et uafhængigt ekspertorgan, der rådgiver om, hvordan Danmark kan gennemføre omstillingen til et drivhusgasneutralt samfund i 2050 og samtidig fastholde velfærd og udvikling. Rådet består af en formand og seks medlemmer, der betjenes af et sekretariat med otte medarbejdere og to studenter.

Til at lede Klimarådets sekretariat søges en ambitiøs sekretariatschef med et godt kendskab til politiske processer og solide samfundsanalytiske kompetencer inden for klima og grøn omstilling.

## Ansøgning

Læs hele stillingsopslaget og søg stillingen på [www.klimaraadet.dk](http://www.klimaraadet.dk), så vi har den senest ved udgangen af **torsdag den 21. februar 2019**.

Første ansættelsesrunde afholdes den 5. marts og anden ansættelsesrunde afholdes den 15. marts 2019.



# Ny rektor søges til Thy-Mors HF & VUC

Vi søger en ny dygtig rektor med ledelseserfaring, som er faglig kompetent og har det overordnede ansvar - med reference til bestyrelsen - for den pædagogiske, faglige, administrative og økonomiske drift af Thy-Mors HF & VUC.

Tiltrædelse hurtigst muligt og senest 1. maj 2019.

**Ansøgningsfrist 25. februar 2019.**

**Læs mere på vores hjemmeside  
[www.vuctm.dk/job](http://www.vuctm.dk/job)**



[www.vuctm.dk](http://www.vuctm.dk)  
Tlf. 70 70 12 34



---

**DU HAR TALENT.  
SAMMEN UDVIKLER VI DET.  
VELKOMMEN TIL.**

[kromannreumert.com/karriere](https://kromannreumert.com/karriere)

---

Kumaran Thavarajah  
Director



KROMANN  
REUMERT