djøfbladet
Magasinet for medlemmer af Djøf
Nr. 10 | 29. maj 2015

Jysk diplomatlune i Afrika

Mogens Pedersen fremmer nordiske værdier i Mozambique



PRODUKTIVITETSKOMMISSION
ANBEFALINGER SAVNER VIDENSKABELIGT BELÆG

KOMMUNALØKONOMI
KOMMUNER SPARER UNØDVENDIGT MEGET

KARRIERE
DRØMMER DU OM JOB I UDLANDET?

Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

SES vi PÅ *Folkemødet* PÅ Bornholm?



Unge på kanten af samfundet

Kammeradvokatens CSR-partner, Ungdommens Røde Kors, inviterer til debat og workshop om oversete ressourcer hos unge, som lever på kanten af samfundet, og om hvordan man kan blive bedre til at tænke dem med ind i sociale initiativer. Kammeradvokaten deltager i arrangementets panel.

Tid: Fredag den 12. juni kl. 09.30-11.00.
Sted: J2 Aktivitetshuset, Kæmpestranden, Allinge

Retssikkerhed for enhver pris?

Kom til debat om den retssikkerhedsmæssige balancegang. Mød: Folketingets Ombudsmand Jørgen Steen Sørensen, Jacob Mchangama, direktør, tænketanken Justitia, Karsten Høj, advokat, Danske Advokaters bestyrelse, Lilian Mogensen, Koncerndirektør, ATP, Pernille Skipper, retsordfører (EL), Karsten Lauritzen, retsordfører (V) og Sune Fugleholm, partner, Kammeradvokaten. Ordstyrer: Clement Kjersgaard.

Tid: Lørdag den 13. juni kl. 14.30-15.20.
Sted: Høiers Iscafé, Kæmpestranden, Allinge

kammeradvokaten.dk/folkemode

Bureaukrati er nødvendigt

Af ***Lars Qvistgaard, formand for Djøf Offentlig***

I disse valgtider er det populært at blæse til kamp mod bureaukratiet. Ofte kører debatten på den helt store klinge, og der er sjældent plads til andet end sort/hvide synspunkter. Men som man kan læse i dette nummer af djøfbladet, så er den bureaukratiske virkelighed mere nuanceret end som så.

Blandt andet ser det ud til, at historierne om de senere årtiers vilde vækst i antallet af nye love og regler ikke holder stik ved nærmere eftersyn. Det er en vigtig erkendelse, ikke mindst af hensyn til de djøfere, der hver dag leverer et vigtigt bidrag til samfundets offentlige institutioner.

Jeg er ikke tilhænger af unødig bureaukrati. Jeg har faktisk aldrig mødt nogen, der helt nede i maven mener, at vi skal have mere bureaukrati for bureaukratiets egen skyld.

Alligevel har bureaukrati som begreb over årene fået et dårligt ry. Det er ufortjent, fordi et moderne demokratisk samfund ikke kan klare sig uden en passende mængde styring og administration.

For hvordan ville virkeligheden egentlig se ud, hvis vi med ét slag fjernede al administration? End ikke græske tilstande ville her være en fyldestgørende betegnelse for det kaos, som samfundet hurtigt ville ende i.

Det er som om, at kritikerne glemmer, at landets politikere har et helt legitimt ønske om at følge udviklingen i den politik, som de vedtager. Som politisk forligspart og ansvarlig minister er det eksempelvis vigtigt at vide, om folkeskolereformen bliver gennemført som politisk ønsket eller om danskernes betroede skattekroner går til de besluttede formål.

> **"Jeg har faktisk aldrig mødt nogen, der helt nede i maven mener, at vi skal have mere bureaukrati for bureaukratiets egen skyld"**

Som Peter Bjerre Mortensen formulerer det her i bladet, så er de nye love og regler, som politikerne vedtager, typisk et svar på nogle store samfundsmæssige udfordringer, hvor politikerne sætter en dagsorden. Et effektivt bureaukrati er koblingen mellem politiske visioner og de borgernære services, der hver dag langes over disken. Bureaukrati er med til at give borgerne lige behandling, fordi det dermed ikke er op til den enkelte ansattes vilkårlige sagsbehandling. Det sikrer borgerne en høj kvalitet og retssikkerhed i mødet med den offentlige sektor.

Ovenstående er naturligvis ikke en blåstempling af et detaljefikseret bureaukrati, hvor selv toiletrullerne på plejehjemmet skal registreres. Nogle gange går det over gevind, og den udvikling har vi alle – politikere såvel som ansatte – et ansvar for at stoppe i dagligdagen.

Men der skal omvendt være en bred forståelse for, på tværs af faggrupper i den offentlige sektor, at bureaukrati i de rette doser i sidste ende understøtter en effektiv forvaltning til gavn for borgere og virksomheder. ■



djøf

Djøfbladet er produceret hos et Svanemærke-godkendt trykkeri.

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

Magasinet for medlemmer af Djøf
Gothersgade 133, Postboks 2126,
1015 København K
tlf. 33 95 97 00 fax 33 95 99 99
www.djoef.dk

Redaktion
Redaktør Stig Nielsen (ansv.)
stn@djoef.dk, 33 95 97 90

Redaktionschef Mikkel Krogh
mik@djoef.dk, 33 95 96 42

Journalist Eva Bøgelund
ebn@djoef.dk, 33 95 97 88

Journalist Tine Santesson
tsa@djoef.dk, 33 95 97 93

Journalist Mikkel Arre
mia@djoef.dk, 33 95 99 09

Journalist Mads Matzon
mam@djoef.dk, 33 95 98 37

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

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

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

Annoncer
DG Media a/s
Store Kongensgade 72
1264 København K
Telefon 70 27 11 55
Fax 70 27 11 56
epost@dgmedia.dk
www.dgmedia.dk

Forside Jesper Milner Henriksen
Design WAYPoint
Abonnement 1.260 kr. excl. moms
Oplag 80.000
Billedbehandling WAYPoint
Tryk Stibo

Udgivelsesplan

Nr.	Redakt. deadline	Tekstsideann. deadline
11/2015	28.05	28.05
12/2015	30.07	31.07
13/2015	13.08	14.08
14/2015	27.08	28.08

Nr.	Stillingsann. deadline	Udkommer
11/2015	02.06	10.06
12/2015	05.08	14.08
13/2015	19.08	26.08
14/2015	02.09	11.09

ARBEJDSLIV

10
Kan du dele dine lederdrømme med chefen?
Vil din chef hjælpe dig på vej eller spænde ben for dig, hvis du fortæller om dine lederdrømme?

12
Folketinget ruster sig overfor ministrene
Folketingets Administration styrker sig, så ministrene får sværere ved at svinge med mørkelygten

14
Drømmer du om job i udlandet?
Få gode råd til, hvordan du lander et job i udlandet.

MIN KARRIERE

20
Lokker børn og unge på museum
Marianne Grymer Bargeman er leder af ´Børn & Unge´ på Statens Museum for Kunst (SMK). Hun har bl.a. arrangeret kæmpe pudekamp i museets forhave.

STUDIELIV

22
Læste Obamas notater
Gustav Nedergaard læste et år på Harvard Kennedy School i USA. Her oplevede han et større fokus på cases i undervisningen.

PORTRÆTTET

24
Jysk diplomatlune i Afrika
Danmarks ambassadør i Mozambique, Mogens Pedersen, er opvokset i Mosbjerg og Bindslev. Træskoene er for længst udskiftet med laksko.







POLITIK OG SAMFUND

30
Produktivitetskommission på tynd is?
Forskere har gransket flere af produktivitetskommissionens anbefalinger. Flere af dem savner videnskabeligt belæg, lyder konklusionen. Vi sætter fokus på to af dem, og lader kommissionsformanden svare på kritikken

32
Overdriver bureaukratiets skadevirkning
Lovmøllen maler i et væsentligt langsommere tempo, end produktivitetskommissionen hævder.

34
Intet belæg for at anbefale resultatstyring
Ingen evidens for, at resultatstyring skulle gavne produktiviteten.

FORSKNING OG NY VIDEN

38
Kommunerne sparer mere end nødvendigt
Kommunerne har fået markant færre penge til at servicere danskerne efter finanskrisen, men alligevel sparer de milliarder af kroner hvert år.

DE FASTE

04 **Djøf mener**
06 **Kort nyt**
19 **Moderne tider**
42 **Kommentar**
44 **Bogreol**
49 **Nyt job**
50 **Dit Djøf**
54 **Forlaget**
56 **Efteruddannelsen**

KORT NYT

"En arbejdsplads kan planlægge nye målingssystemer om formiddagen og holde temamode om stress om eftermiddagen, uden at nogen sporger om sammenhængen mellem de to. Personalepolitik er fra Venus og performancemanagement fra Mars"

Professor ved Københavns Universitet, Peter Dahler-Larsen, på finansforbundet.dk

OVERSKUDSDELING GIVER BONUS PÅ BUNDLINJEN

De bedste virksomheder inddrager medarbejderne, deler overskuddet med dem og udviser socialt ansvar.

Det viser nye beregninger, som tænketanken Cevea har gennemført, skriver ugebreveta4.dk.

Og arbejdsklimaet bliver generelt set bedre, når medarbejdere får del i virksomhedens økonomiske overskud.

"Virksomhederne styrker holdånden og 'vi'-oplevelsen gennem overskudsdeling. Det er den måde, de rent økonomisk kan signalere til medarbejderne, at det gode overskud er deres fortjeneste, og at de selvfølgelig skal have del i det," siger analysechef i Cevea, Frank Skov, til A4.

Men det er ikke kun overskudsdeling, der kan bruges til at fremme medarbejdertilfredsheden og fællesskabsfølelsen, siger han. Virksomheder, der klarer sig godt økonomisk, er også længst fremme, når det gælder initiativer, der i det hele taget har medarbejdernes trivsel i centrum. **/tsa**

VI RETTER

I djøfblad nr. 9 i artiklen 'En forberedt jobsamtale gav ro i maven' kom vi fejlagtigt til at skrive, at Trine Foget Johansen er blevet ansat som graduate hos KPMG. Det er hos KMD, at Trine Foget Johansen er blevet ansat som graduate.

Chefer tror, de giver feedback



Foto Shutterstock

Ledere tror, de bruger en hel masse tid på at give feedback og coache deres medarbejdere. Men rent faktisk er det forsvindende lidt tid, de bruger på lige netop dét.

Det viser et omfattende studie, som Simon Elvrnäs har gennemført i forbindelse med sin erhvervs-ph.d. på den Kungliga Tekniske Högskolan i Stockholm, skriver chef.se.

Han har fulgt og filmet 400 ledere i flere forskellige brancher.

Og konklusionen er, at lederne bruger deres tid på noget helt andet, end de tror.

Lederne anslog selv, at de bruger 40 procent af deres tid på feedback, men i virkeligheden bruger de ikke mere end 0-2 procent.

I stedet bruger lederne langt den meste af arbejdstiden på at instruere, informere og diskutere. Og hvad vil medarbejderne gerne have? De vil gerne coaches og have feedback. **/tsa**

Især chefer og mænd mobbes på nettet

En ud af 10 oplever, at de på den ene eller anden måde bliver udsat for net-mobning af deres kolleger – fx via nedladende kommentarer eller ved, at kollegerne bevidst ignorerer deres mails.

Det fremgår af en svensk undersøgelse blandt 4.000 personer. Overraskende nok viser det sig, at det især er chefer og mænd, der bliver ramt. Normalt er der en lille overvægt af kvinder blandt mobbeofre, men digitale medier påvirker tilsyneladende magtbalancen, forklarer forskeren bag undersøgelsen til Arbejdsmiljoviden.dk.

"Det giver mulighed for, at de, der normalt er lavere i hierarkiet, kan udøve magt over dem, der normalt ligger højere. Både når det gælder chefer og mænd handler det om magt," siger **/mia**

Fire ud af ti dumper deres leder



Illustration Shutterstock

År efter år bliver danske ledere karakteriseret som middelmådige. Det er i hvert fald resultaterne af Ennovas årlige såkaldte Medarbejder Index.

Her har man siden 2007 målt 16 europæiske medarbejderes arbejdsglæde og deres oplevelse af deres arbejde, arbejdsplads og ledelse. I år er der også kommet en lang række lande med uden for Europa.

Årets undersøgelse bygger på 36.000 svar fra 39 lande – danskerne står for 5.500 af svarene.

Når det gælder arbejdsglæde, ligger Danmark på en fjerdeplads ud af de 39 lande, mens ledelseskvaliteten altså lander på det middelmådige. Og fire ud af ti danskere dumper decideret deres leder.

Måske hænger det sammen med, at danske ledere, ifølge undersøgelsen, bruger meget lidt tid på ledelse. Årets undersøgelse viser nemlig en tydelig sammenhæng mellem kvaliteten af ledelse og forbruget af tid. USA, Canada, Indien, Mexico og Kina scorer højest på ledelseskvalitet og bruger generelt set også mere tid på rene ledelsesopgaver.

Til gengæld bliver danske ledere anerkendt for deres faglighed, og her indtager de en fjerdeplads blandt de 39 lande. **/tsa**



Københavns højtuddannede er ofte overkvalificerede til deres stilling. Alligevel søger de ikke til provinsen, hvor der er bedre chance for et job, der matcher.

Ledigheden blandt djøfere på retur

Der er blevet færre ledige djøfere både generelt set og blandt nyuddannede. Men det er stadig godt hver fjerde nyuddannede, der er uden job.

Af ***Tine Santesson***

Det går den helt rigtige vej med ledigheden. Siden marts sidste år er den gennemsnitlige ledighed blandt djøfere faldet fra 4,6 procent til 3,9 procent.

Således ligger djøfernes ledighed lavere end befolkningens generelt set. Ifølge Danmarks Statistik ligger bruttoledigheden i Danmark nemlig på 4,8 procent.

Også ledigheden blandt nyuddannede djøferne har bevæget sig et pænt nøk i den rigtige retning det seneste år – fra 31,2 procent til 26 procent.

"Det er rigtig glædeligt – både for den enkelte djøfer og for virksomhederne. For det bekræfter jo det opsving, vi alle taler om, og den tendens, vi har set gennem et stykke tid: Flere og flere private virksomheder efterspørger djøfernes kompetencer," siger Lisa Herold Ferbing, formand for Djøf.

Hun peger på, at ledigheden hos de nyuddannede djøfere nu er blandt de laveste på akademikerområdet.

Et langt sejt træk

Når det gælder den generelle ledighed blandt djøferne, skal der dog tages højde for, at en del ledige har mistet retten til dagpenge det seneste år, og de er ikke medregnet i ovenstående tal, da man ikke ved, hvor mange af dem der reelt er ledige og står til rådighed for arbejdsmarkedet. Alligevel er ledigheden hos djøferne samlet set stadig faldende.

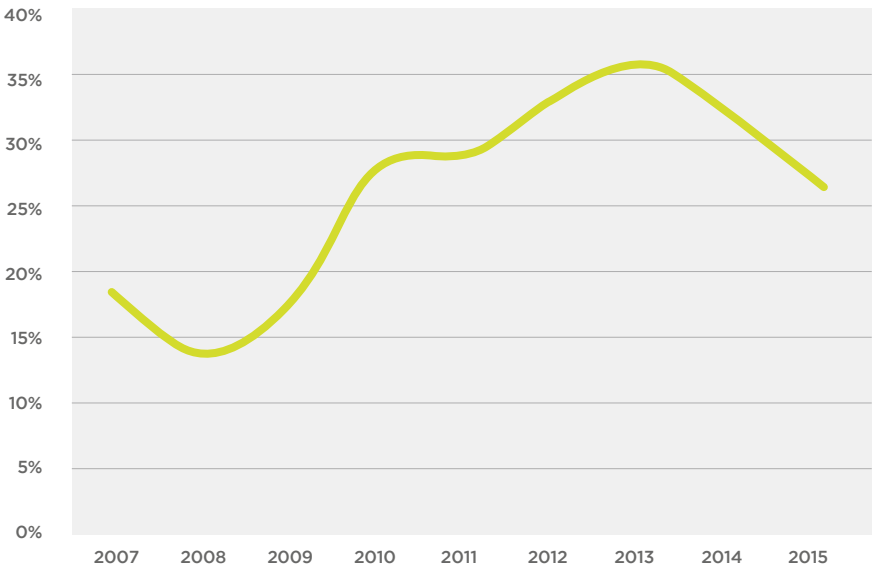
Og for de nyuddannede er der ingen tvivl – her er ledigheden faldet markant. Men det er dog stadig lidt mere end hver fjerde nyuddannede, der ikke er kommet i arbejde.

"Ja, der er et stykke vej endnu. De seneste år har vi brugt 20 millioner af vores egne penge på at sætte fokus på de ledige djøfere og særligt de nyuddannede ved blandt andet at skabe et match mellem dem og de små og mellemstore virksomheder. Det er et langt sejt træk, som nu begynder at vise små effekter. Derfor fortsætter vi vores indsats, som selvfølgelig er meget vigtig for de ledige, men vi ser det også som en mulighed for at sikre de private virksomheder vækst," siger Lisa Herold Ferbing.

Derfor håber hun også, at regeringen bakker op i form af tilskudsordninger som løntilskudsjob og virksomhedspraktik.

Nogle uddannelsesgrupper er særligt hårdt ramt, når det gælder ledighed. Således er ledigheden blandt nyuddannede scient.soc. og cand.comm. på næsten 40 procent, mens den 'kun' ligger på godt 13 procent hos cand.jur.er og cand.oecon.er.

LEDIGHEDSPROCENT FOR NYUDDANNEDE



Kilde: Akademikernes bearbejdet af Djøf

jøp
RÅD TIL ET LANGT LIV

Din formue har vokseværk

Hos os bliver 1 million kr. til 4,2 million kr. over 20 år*. Det er over en halv million mere end gennemsnittet i branchen. Du kan tro, det kan mærkes.



*I perioden 1994-2014 Kilde: Kirstein Finans

joep.dk

JURISTERNES OG ØKONOMERNES PENSIONSKASSE

KAN DU DELE DINE LEDERDRØMME med chefen?

Vil din chef hjælpe dig på vej eller spænde ben for dig, hvis du fortæller om dine ambitioner om en lederkarriere?



Af ***Tine Santesson*** / Illustration ***WAYPoint***

Det var halvt i spøg, da Jane Kaasgaard, programdirektør i Tryg, sagde til sin daværende chef, at hendes ambition var at få hans stilling.

Målet var nu ikke specifikt hans stilling, men Jane Kaasgaard var ikke i tvivl om, at hun gerne ville være leder, og det har hun altid været åben omkring.

”Jeg har været heldig med mine chefer, og jeg har altid haft en åben dialog med dem om, hvad jeg gerne ville.”

Det endte faktisk med, at hun fik sin chefs stilling og dermed den første af sine ledertitler.

Frederik Iuel, chefkonsulent i Djøfs Karriereudvikling, mener, at Jane Kaasgaard gør det helt rigtige. Og det er da også hans anbefaling til mange af de medlemmer, han taler med, der gerne vil gå ledervejen: Sig det til chefen.

”Du skal selvfølgelig kunne tale med din chef om dine lederambitioner. Det er ikke for sjov, at man har taget en uddannelse på fem år eller mere. Udvikling er afgørende for mange djøfere, og det vil være en dårlig forretning og dårlig ledelse, hvis ikke chefen tager sine medarbejdere seriøst på det her.”

Skal du altid dele dine ambitioner med chefen?

”Du skal selvfølgelig ikke bare gå ind til din chef og sige: 'Jeg vil være chef'. Du skal kunne argumentere for og dokumentere, hvorfor du gerne vil være chef, og hvordan du vil gøre en positiv forskel som chef – for kunderne, medarbejderne eller forretningen,” understreger Frederik Iuel.

Det er sådan, det til enhver tid bør være – altså, du skal kunne dele dit velovervejede ønske om at gå ledervejen med din chef, siger Frederik Iuel. Men der *er* også situationer, hvor du bør tænke dig om en ekstra gang, før du involverer chefen i dine planer.

”Der er meget på spil for dig. Ønsket om at blive leder kan blive en ensom kamp. Og hvis du ikke har tillid til din chef, og du har en mistanke om, at han eller hun vil lægge dig det til last, er det nok ikke her, du skal lufte ambitionerne. Magten ligger jo hos chefen – du kan blive fyret eller frataget nogle spændende opgaver,” siger Frederik Iuel.

> **”Det værste, en chef kan gøre, er at holde på medarbejderne. Man ejer ikke medarbejderne, man lejer dem”**
>
> Jane Kaasgaard, programdirektør i Tryg

Ikke alle kan blive chef

Forhåbentlig er din chef er lydhør, men du risikerer, at den tilbagemelding, du får, ikke huer dig.

”Din chef siger måske, at du ikke selv har potentialet til at blive leder. Og det kan jo være noget af et slag i hovedet. Det kan være, chefen har ret, men det kan også være, at han eller hun tager fejl. Spørg hvorfor. Er det fordi du ikke tager ansvar, kan du ikke håndtere konflikter, eller er det måske fordi du ikke tør tage ordet i store forsamlinger? Alt efter svaret kan du bede om at få lov til at få en opgave, der har dimensioner af ledelse for at prøve det af,” siger Frederik Iuel.

Alternativt skal du nok kigge ud af huset, hvis du gerne vil have prøvet dine lederambitioner af, siger han.

Skab din egen lederstilling

Da Jane Kaasgaard fik sin anden cheftitel, overtog én af hendes egne medarbejdere siden hen hendes første chefpost. Ligesom hun tidligere havde drøftet sine ambitioner med sin chef, havde han nemlig også drøftet sine med hende.

”Det *skal* en chef kunne håndtere. Det værste, en chef kan gøre, er at holde på medarbejderne. Man ejer ikke medarbejderne, man lejer dem,” siger Jane Kaasgaard.

Frederik Iuel understreger, at man ikke skal være blind for, at man rent faktisk også kan skabe sit eget lederjob. Men du skal have en plan, og du bliver også nødt til at tage bladet fra munden.

”Du kan fx sige til chefen: 'Hvis du giver mig teten, så ser jeg gode udviklingsmuligheder for det her forretningsområde'.” ■

Folketinget ruster sig mod ministrene

Folketingets Administration styrkes nu med fem flere djøfere, som skal hjælpe folketingsmedlemmerne med at stille de rigtige spørgsmål, så ministrene ikke svinger med mørkelygten.

Af ***Eva Bøgelund*** / Foto ***Jens Dresling/Polfoto***

En minister bør ikke alene undgå at fortie væsentlige oplysninger i en sag, men skal også sørge for at indhente og videregive sådanne uden hensyn til, om de understøtter vedkommendes politiske holdninger.

Det fastslog Folketingets Udvalg for Forretningsordenen i en usædvanlig beretning fra 27. februar i år.

Eller som medierne skrev: Ministrene skal også lægge de fakta på bordet, som skyder deres egen sag i foden.

"Jeg vil godt understrege, at ministre skal have lov til at argumentere for deres lovforslag. Det er klart," siger Folketingets formand, Mogens Lykketoft (S).

"Men vi kan ikke matche den ekspertise, som findes i centraladministrationen. Derfor understreger vi det helt fundamentale i, at vi som Folketing kun kan fungere og udføre vores rolle, hvis ministrene overholder både ord og ånd i ministeransvarlighedsloven og giver Folketinget de rigtige og de fyldestgørende oplysninger."

Kort sagt: Ministrene skal opføre sig loyalt over for den måde, vi har indrettet os på, hvor Folketinget er helt afhængigt af oplysninger, det får fra regeringsapparatet.

Inspireret af Mørkelygten

I medierne blev beretningen udlagt som en direkte opfølgning på DR-journalist Jesper Tynells bog Mørkelygten, som ved hjælp af interviews med anonyme embedsmænd og skriftlige dokumenter i en række sager fra 00´erne beskriver, hvordan embedsmænd skar jura, tal og faglighed til, så det solgte ministerens politik bedst muligt.

"Ja, Jesper Tynells bog har bidraget til det. Den har accentueret og systematiseret nogle problemer, som vi i Præsidiet hver for sig havde set, og som fører os til at sige, at der er et behov for at indskærpe ministrenes ansvar, så vi ikke ser uacceptable svigt i forhold til at give Folketinget fyldestgørende oplysninger," siger Mogens Lykketoft.

"Sagen om børnechecken, som er blevet beskrevet af bl.a. Jesper Tynell, er fx et klart eksempel på det. Der blev givet entydige meldinger om, at det vil blive underkendt i EU-retten, men det fik Folketinget ikke at vide."

Jobopslag fra Folketinget

Beretningen fra februar bliver nu fulgt op med flere analytiske muskler til Folketingets Administration, som styrkes med fem ekstra djøfere: Tre jurister, en økonom og en EU-medarbejder.

De fem skal hjælpe udvalgsmedlemmerne med at stille – ikke flere spørgsmål, men de *rigtige* spørgsmål til de lovforslag, der kommer fra ministrene, forklarer Mogens Lykketoft.

Der afsættes også midler til, at Folketinget kan købe sig til en second opinion hos eksperter ude i byen.

Hvorfor ikke et egentligt lovråd, som virkelig ville give muskler?

"Det har jeg aldrig været tilhænger af. For det efterlader et falskt indtryk af, at der findes én objektiv tolkning af jura."

Handler om ministrene, ikke om embedsværket

Jeres beretning er blevet udlagt som, at den også er møntet på at give en disciplinerende effekt på embedsværket, så de ikke leger for meget spindoktorer for ministeren. Har I mistillid til embedsværket?

"Nej, vi har ikke nogen almen mistillid til embedsværket. Overhovedet ikke. Dét, vi har brug for, er at indskærpe ministrenes forpligtelse til at videregive væsentlige oplysninger, som de får af deres embedsmænd. Vores udgangspunkt er at insistere på, at ministrene håndterer deres samarbejde med embedsværket sådan, at Folketinget får de rigtige oplysninger."

Så humlen i jeres beretning ligger i samspillet mellem minister og Folketing, ikke mellem embedsmænd og ministre?

"Ja." ■



"Vores udgangspunkt er at insistere på, at ministrene håndterer deres samarbejde med embedsværket sådan, at Folketinget får de rigtige oplysninger", siger Folketingets formand, Mogens Lykketoft (S)

JUSTITSMINISTERIET

PRISOPGAVE ÅR 2016

Med henblik på at styrke de studerendes interesse for forskning på det juridiske område har Justitsministeriets Forskningspolitiske Udvalg indstiftet en pris for bedste studenterafhandling inden for et givet emne. Prisen er på 25.000 kr.

Prisen for år 2016 vil gå til den bedste besvarelse af en opgave om **strafudmåling og recidiv**.

Opgaven kan eksempelvis besvares med teoretiske, praktiske, filosofiske og/eller empiriske funderinger med udgangspunkt i et eller flere af følgende områder:

- Straffastsættelse og tidligere kriminalitet
- Gentagelsesvirkning for forskellige former for lovovertrædelser
- Recidiv kontra effekt
- Recidiv og reststraf
- Måling af recidiv
- Den kriminalpolitiske brug af recidivtal
- 'Vaneforbrydere og engangsforbrydere'

Studenterafhandlingen kan være rent juridisk, eller den kan relatere sig til andre adfærds- og samfundsvidenskaber (f.eks. kriminologi, retssociologi, retsantropologi, retspsykologi, retspolitologi eller retsøkonomi).

Lærere, der vejleder studerende, anmodes om at gøre de studerende bekendt med prisen og om at sende forslag til prismodtagere til

Formanden for Justitsministeriets Forskningspolitiske Udvalg
forskningschef Britta Kyvsgaard
Justitsministeriet
Slotsholmsgade 10
1216 København K.

Forslag skal være vedlagt kopi af opgaven samt oplysning om den karakter, opgaven er resulteret i. Studerende indbydes også til selv at indlevere opgaver, som skal vedlægges oplysning om karakter og vejleder samt tilladelse til at kontakte vejleder med henblik på at få en evaluering.

Forslag skal være Britta Kyvsgaard i hænde **senest den 1. oktober 2016.**



Drømmer du om **job i udlandet?**

Der er grøde i Dublin, og omkring Stockholm er akademikerledigheden i bund. I Norge mangler de økonomer, og i Grønland er der konstant ledige stillinger. ***Få gode råd til, hvor og hvordan du får et job i udlandet.***

Af ***Tine Santesson*** / Illustration ***Peter Hermann***

Det allervigtigste råd til dig, der gerne vil have en international karriere, er: Du må ikke se udlandet som ét land.

Sådan lyder det fra chefkonsulent i Djøf, Thomas Kantsø, der rådgiver medlemmer, som gerne vil have et job uden for Danmark.

Mere end 1.500 Djøf-medlemmer arbejder allerede i udlandet, og der er mange veje at gå, hvis du også gerne vil have en international karriere. Men forsøg at blive ret præcis på, hvilken vej *du* vil gå, lyder rådet fra Thomas Kantsø.

"Først må du finde ud af, hvilket land, siden hvilket område, og så i hvilke specifikke virksomheder eller organisationer du gerne vil arbejde i. Det er min erfaring, at det gør din søgning meget mere kvalificeret," siger Thomas Kantsø.

Han peger på Dublin, Grønland, Norge og Sverige, især omkring Stockholm, som steder, hvor der er gode jobmuligheder netop nu.

"Dublin er gennem de seneste år blevet centrum for mange store internationale virksomheders europæiske hovedsæder. Grønland er hele tiden på jagt efter akademiske kompetencer, og her kan du hurtigt få ansvar og tunge opgaver og komme tæt på ministrene – noget, der kan tage dig mange år i Danmark. I Norge er der mangel på økonomer, og i Stockholm er akademikerledigheden meget lav."

Flyt, før du har fået jobbet

Hvis du er ledig, anbefaler Thomas Kantsø, at du flytter til det område, du gerne vil arbejde i.

"Et fif er også, at du på LinkedIn under din profil fx skriver Dublin i stedet for Copenhagen, og at din fagprofil er på engelsk og måske tysk eller spansk. Headhunterne sidder nemlig specifikt og søger på fagord og location."

I en række europæiske lande kan du tage dine dagpenge med i op til tre måneder. Og det er også muligt at blive ansat med løntilskud i udlandet, hvis modervirksomheden er dansk.

Hvis du ikke allerede er flyttet til det land, du gerne vil arbejde i, anbefaler Frank Nordahl, der er karriererådgiver på CBS, dig til i det mindste at besøge landet.

"Det er trods alt de færreste internationale arbejdsgivere, der beder dig om at sætte dig på et fly og betaler for en container med alle dine møbler – særligt, hvis du er nyuddannet. Men efter at have researchet på de virksomheder, du gerne vil arbejde for, kan du tage kontakt og fx sige: Jeg kommer til Singapore i et par uger. Er det muligt, at jeg må komme forbi til en snak?"

Det er selvfølgelig også en mulighed at arbejde for en dansk virksomhed, der har afdelinger i udlandet, siger Thomas Kantsø. Men der er ikke kun ét svar på, hvordan du lander sådan et job.

"Vi kan se, at de, der sidder i en dansk virksomhed i udlandet, mange gange er startet i moderselskabet i Danmark. Men det kan også lade sig gøre at få job i den internationale afdeling med det samme. Hos nogle virksomheder søger du direkte hos afdelingen i udlandet, hos andre søger du via moderselskabet. Mit råd er, at du kontakter den danske HR-afdeling for at høre, hvad praksis er i den enkelte virksomhed."

VIDSTE DU AT

Djøf har en aftale om, at du kvit og frit kan benytte dig af en lang række medlemstilbud i de nordiske søsterorganisationer i Sverige, Norge og Finland.

- Via LinkedIn-grupper på djoef.dk/verdenskortet kan du komme i kontakt med andre djøfere næsten 60 forskellige steder i verden.
- Djøf har netværk i Paris, London, New York og Bruxelles.
- 43 procent finder vej til jobbet i udlandet via en opslået stilling.
- 27 procent af dem, der fik job via uopslåede stillinger i udlandet, tog selv kontakt til arbejdsgiveren.
- Den ugentlige arbejdstid ved job i udlandet er gennemsnitligt 47 timer.
- 68 procent af djøferne med job i udlandet har været på studie- eller praktikophold i udlandet.
- Hver tredje har fundet job i udlandet via jobdatabaser.
- I jobbank.dk/udland ligger der i skrivende stund 2.380 jobopslag fra danske virksomheder i udlandet.
- Over halvdelen af djøferne i udlandet er ansat af en udenlandsk arbejdsgiver, og godt hver tredje er ansat af en dansk virksomhed eller organisation.

Kilde: djoef.dk og Djøf-undersøgelsen 'Profil af djøfere i udlandet'.



Du skal kæmpe for det

Frank Nordahl møder en del kommende kandidater fra CBS, der gerne vil arbejde i udlandet. Men han synes, at mange af dem har en for tilbagelænet tilgang til det.

”De tror bare, de kan sidde hjemme bag computeren og søge job i hele verden på samme måde, som de søger job i Danmark. Men du skal investere noget i det. Du skal afklare, hvad du vil, men også hvad der er muligt. I USA kan du ikke bare sådan lige få en arbejdstilladelse. Og hvert land har deres måde at gribe jobansøgning an på. I Kina er det fx ikke velset, at du har to-tre fritidsinteresser ved siden af jobbet. Mit forslag er, at du kontakter karrierecentre på de lokale uddannelsesinstitutioner.”

Thomas Kantsø understreger også, at der er kulturelle forskelle på CV’er rundt omkring i verden. Og at hvert land har sine særlige metoder at rekruttere på.

”Du skal ikke være bange for at tage telefonen og spørge: Hvordan er jeres rekrutteringsproces, hvad lægger I vægt på, og hvilke rekrutteringsbureauer bruger I? Det er også vigtigt, at du får oversat din kandidatgrad og dine kompetencer, så de kan forstås i det land, du ønsker at arbejde i. På dit studiested vil de fx vide, hvad din cand.merc.-uddannelse kan oversættes til på engelsk.”

Han råder dig også til at gå ind på djoef.dk/verdenskortet. Her kan du via LinkedIn-grupper komme i kontakt med djøfere næsten 60 steder i verden.

Hvis du stadig er studerende og allerede nu ved, at du på sigt gerne vil arbejde internationalt, er det også en fordel, hvis du har været på studie- eller praktikophold i udlandet, siger Frank Nordahl.

”Arbejdsgiverne vil se det som en mere sikker investering, når de ansætter dig. De er ikke interesseret i at finansiere et oplevelsesophold. Men hvis du har prøvet at bo og leve ude før, smutter du nok ikke efter et par måneder.”

I faktaboksen her på siden, finder du en række bud på databaser og organisationshjemmesider, hvor virksomheder og organisationer i de enkelte lande slår job op, når de er på jagt efter akademikere. ■

LÆS MERE OM JOBSØGNING I UDLANDET
på djoef.dk, jobbank.dk/udland og gribverden.dk/din-vej/arbejde.

FAKTA

JOB I TYSKLAND OG UK

”Tyskerne er meget korrekte – jakkesæt og slips, og man er typisk Des før, under og efter samtalen.” Torben Nielsen, project manager hos Voith Turbo I Crailsheim.

Jobdatabaser:
- monster.de
- jobstairs.de
- de.indeed.com
- stepstone.de

JOB I DUBLIN

Rigtig mange europæiske hovedkontorer ligger i Dublin fx Facebook, IBM og LinkedIn.

JOB I SVERIGE – STOCKHOLM

Lav akademikerledighed – især omkring Stockholm.

Jobdatabaser:
- monster.se
- jobbsafari.se

JOB I GRØNLAND

En djøfer i Grønland er kun i jobbet i 9-13 måneder i gennemsnit, ’men de vil så gerne have, at du bliver længere’, siger karrierekonsulent i Djøf, Thomas Kantsø.
Der er hele tiden en række job at søge på job.sermitsiaq.ag.

JOB I NORGE

”Det er på ingen måde vanskeligt at søge job i Norge. Jeg skrev mine ansøgninger på dansk. Generelt kan jeg sige, at nordmændene går meget op i referencer.” Rune Gregersen, skattejurist hos Skatteetaten.

Jobdatabaser:
- finn.no
- nav.no
- advokatforeningen.no
- juristkontakt.no

JOB I ENGLAND

Jobdatabaser:
- Society-search.com
- monster.co.uk
- charityjob.co.uk
- totallylegal.com

JOB I SPANIEN

Jobdatabaser:
- infojobs.net
- jobsinbarcelona.es
- monster.es

EU-JOBS

Jobdatabaser:
- eurobrussels.com
- europa.eu/epso

JOB I USA, ASIEN OG SYDAMERIKA

Jobdatabaser:
- jooble.org

JOB I FN

- careers.un.org/
- unjoblist.org/
- worldbank.org
- UNDP.org

Generelt set findes de ledige stillinger på de enkelte FN-organisationers egne hjemmesider.

HUMANITÆRE JOBS

”Som dansk djøfer i udlandet får man efter nogle år i et land eller en region et godt netværk af kontakter blandt både lokale og udlændinge, hvorfor kendskab til ledige stillinger bliver mere baseret på forbindelser end opslag og jobdatabaser.” Heine Tilma, der er på en treårig kontrakt med DANIDA i Nepal som Senior Compliance Adviser.

Jobdatabaser:
- Giz.de (tysk pendent til Danida)
- danidajob.um.dk
- reliefweb.int (humanitære FN-jobs)
- devex.com (ngo-jobs i 100 lande)
- dai.com (ngo-jobs verden over)

Fik job i **første hug i Norge**

Rune Gregersen arbejder som skattejurist i Stavanger, og det er hans oplevelse, at danskere er ligestillet med nordmændene, når de søger job i Norge. Og der er mange job at søge, siger han.

Af ***Tine Santesson / Privatfoto***

Hos Skatteetaten i Stavanger er de lige gået over til sommerarbejdstid, så alt, hvad Rune Gregersen arbejder over 35 timer om ugen, ryger direkte ind på flexkontoen. Om vinteren, hvor solen putter sig under horisonten, arbejder de til gengæld 38 trekvart time om ugen.

Siden august sidste år har Rune Gregersen arbejdet som skattejurist i den norske skatteetat svarende til Skat i Danmark – 'bare med et meget bedre ry', som han siger.

Han har ellers aldrig haft planer om at arbejde i udlandet og var rigtig glad for sit job som advokat i et dansk advokatfirma. Men kæresten, der er arkitekt, kunne ikke finde job i Danmark og søgte mod Norge.

Hvis alt gik godt, var det aftalen, at Rune skulle følge efter. Og det gik godt, så et halvt år senere søgte han jobbet som skattejurist i Stavanger. Jobbet fandt han via en norsk jobportal. Han sendte en ansøgning på dansk, udformet som han ville gøre til en dansk virksomhed.

"Det er min fornemmelse, at de betragter danske ansøgere på lige fod med nordmænd," siger Rune Gregersen.

Skatteetaten tilbød at betale hans flybillet, så han kunne komme til jobsamtale. Den varede en time og umiddelbart efter, fik han tilbudt jobbet.

Gode arbejdsvilkår

Rune Gregersen har rigtig fine arbejdsvilkår, synes han. Udover gode arbejdstider kan han motionere to gange om ugen i arbejdstiden.

"Generelt er der en meget afslappende stemning, men det er også meget spændende og udfordrende fagligt. Jeg tjener netto nogenlunde det samme som i Danmark - 510.000 norske kroner om året og har en trækprocent på 35 procent. Og fordi jeg er udlænding, får jeg yderligere ti procents skatterabat af alt, hvad jeg tjener under 400.000 kroner," siger Rune Gregersen.

Mange job at søge

Han er dog ikke sikker på, det ville gå helt så nemt, hvis han var gået efter et job i advokatbranchen.

"Her tror jeg, sproget er en vigtig faktor. Samtidig kender jeg ikke loven og hele lovsystemet. Det vil nok være nemmere at få et job på et advokatkontor, hvis man allerede har boet og arbejdet i Norge."

På Rune Gregersens kontor er der flere forskellige nationaliteter. Og han opfordrer andre, der gerne vil til Norge om at tjekke de norske jobdatabaser.

"Det er ikke vanskeligt, og der er gode muligheder i oliebranchen, hvor der primært bliver talt engelsk, men der er også mange stillinger i den offentlige sektor. Og ikke for at være diskriminerende, men så tror jeg, at mænd på godt 30, som jeg, er attraktive, for dem er der ikke mange af."

Rune Gregersen er ikke sikker på, at han vender hjem til Danmark igen. Og som han siger:

"Én time med fly – så er vi i København." ■



Der er gode muligheder i oliebranchen, hvor der primært bliver talt engelsk, men der er også mange stillinger i den offentlige sektor, sigerRune Gregersen.



Job i Dublin gav spændende udfordringer og større ansvar

David Sandberg Larsen er ansat hos Google i Dublin. Han er sikker på, at han de næste par år tager kvanteskridt i forhold til sin fremtidige karriere.

Af ***Tine Santesson / Privatfoto***

David Sandberg Larsen levede i en tryg boble med studie på CBS, andelslejlighed på Frederiksberg og studiejob. Men han savnede udfordringer – særligt i sine studiejob.

”Jeg ville gerne have mere ansvar og mere erfaring, men jeg stødte konstant ind i en anciennitetsmur. Nu oplever jeg det modsatte – her er devisen: Hvis du er god nok, er du gammel nok.”

24-årige David Sandberg Larsen har i godt et år arbejdet for Google i Dublin, hvor han rådgiver danske firmaer om online-marketing. Sideløbende med jobbet er han ved at lægge sidste hånd på sit cand.merc.com.-speciale.

Det var en tidligere kollega, der ringede til David Sandberg Larsen for at høre, om han var interesseret i et job hos Google i Dublin. Et kort øjeblik tænkte han: Uha, er det nu også klogt, jeg har det jo også godt her’? Men så: Hvorfor ikke? For måske kunne det netop give ham de udfordringer, han manglede.

I første omgang fik han dog ikke jobbet hos Google. Men han havde fået blod på tanden og stillede et par spørgsmål til en anden stilling i en IT-virksomhed i Dublin, som han havde fundet via LinkedIn. Det førte til, at den såkaldte ’recruiter’ fra virksomheden kontaktede ham, og han fik jobbet.

Et par måneder senere forsøgte David Sandberg Larsen sig igen hos Google, og så lykkedes det. For ham var indgangen til jobbet hans tidligere kollega. Og han anbefaler også alle andre, der gerne vil til udlandet, at granske deres netværk eller venners netværk for at se, om der ikke er en, der i forvejen arbejder i det land og måske i den specifikke virksomhed, hvor de helst vil arbejde.

”Der er stor mangel på danskere i Dublin, og toppen af IT-industrien søger hele tiden. Lige før dette interview talte jeg med min chef, og i al den tid hun kan mindes, har vi haft en eller flere stillinger slået op målrettet danskere.”



Der er stor mangel på danskere i Dublin, og toppen af IT-industrien søger hele tiden, siger David Sandberg Larsen.

David Sandberg Larsen understreger dog, at man selvfølgelig skal være velforberedt.

”Et standard-cv dur ikke. De fleste virksomheder har en karriereside – gå ind på den og se, hvad de forventer af dig som ansøger. Er du nyuddannet, er mange af de stillinger, du kan få, såkaldte ’entry-level’-stillinger. Men det betyder ikke, at du ikke får stort ansvar og gode vilkår. Så på med ydmyghedshatten og giv den gas, for så er der *så* mange muligheder i Dublin. Lønnen, udfordringerne og værdien på cv’et overstiger alle de muligheder, jeg havde i Danmark,” siger han.

Og hvad er egentlig det værste, der kan ske, spørger han.

”Husk, at det ikke er et større skridt, end at du kan pakke dine ting og gøre det om i morgen.”

Min verden og mine muligheder er vokset

David Sandberg Larsens egen største frygt ved at flytte til Dublin er blevet gjort til skamme. Han var bekymret for at tage så langt væk fra venner og familie. Men det tager mindre end to timer i fly, så er han hjemme.

Han har dog ingen planer om at slå sig ned i Dublin permanent. Og det ved hans arbejdsgiver godt. Om det bliver i Google i Danmark, han kommer til at arbejde, eller et andet sted, ved han ikke.

”Men det paradoksale er, at det nok er de samme virksomheder, der ikke ville give os ansvar og udfordringer, der hiver i os, der har været ude, når vi gerne vil hjem igen. De år, jeg får her, får helt klart indflydelse på resten af min karriere.” ■

Åh nej – den unge konsulent har været på kursus

Af ***Per Helge Sørensen***

Det var mandag. Der var morgenmøde i direktionssekretariatet, og for en gangs skyld var det ikke løbet af sporet.

Vi manglede bare det sidste punkt, før vi kunne komme tilbage til vores computere: Den nye strategiportal på intranettet, hvor vi lige skulle huske – indskærpede kontorchefen – at sende vores strategier op til Kommunikation, så de kunne ligge klar på portalen, når den blev lanceret.

Folk nikkede fraværende – allerede halvt oppe af stolene – da der lød en stemme fra den modsatte ende af bordet:

”Er det ikke lidt uambitiøst bare at lægge strategierne på intranettet?”

Alle vendte sig. Det var Susanne. En af de unge konsulenter.

”Bør vi ikke overveje,” fortsatte hun, ”hvilke konkrete handlemønstre vi ønsker at forandre hos medarbejderne ved at kommunikere strategierne? For hvis medarbejderne bare gør, som de plejer, når vi er færdige med at kommunikere, så har strategierne jo ikke haft nogen reel effekt.”

Et øjeblik forstod ingen, hvad der foregik … Så registrerede vi det religiøse blik i hendes øjne: Åh, gud. Hun havde været på kursus.

Hun havde siddet en uge på en eller anden herregård, langt væk fra virkeligheden og spist ny nordisk mad, mens hun blev hjernevasket med vanvittige idéer om aktiv læring og modtagerorienteret kommunikation. Og nu var hun kommet hjem – opfyldt af den hellige ild – med en fuldstændig forfejlet forestilling om, at det, hun havde lært, skulle implementeres i virkeligheden.

Omkring bordet var folks øjne fyldt af en blanding af vantro og aggression. Der lå halvtreds mails og ulmede i indbakken. Der var deadline til direktionsmødet tirsdag morgen. Og nu ville hun diskutere, hvilke ændringer i medarbejdernes handlemønstre vi ønskede at skabe ved at kommunikere strategierne? Hvilken planet levede hun på? Vi lavede sgu da ikke strategier, fordi vi troede, at det ville ændre medarbejdernes handlinger. Vi lavede strategier, fordi … Nej, men for helvede… Den tanke havde man ikke engang kræfter til at tænke færdig.

Medarbejdernes øjne gled frygtsomt op til kontorchefen. Ville han bide på? Ville han kaste os ud i en uendelig diskussion om, hvad vi lavede, og hvorfor vi gjorde det? På en mandag! Så trådte han i karakter.

”Det er en utrolig spændende pointe,” sagde han og nikkede anerkendende ned mod Susanne. ”Men spørgsmålet er, om vi kan yde den retfærdighed her på morgenmødet? Jeg foreslår, at vi tager den op på kontorseminaret. Og så kan du måske lave et oplæg?”

Få sekunder senere smilede vi skævt, mens vi sivede ud af mødelokalet. Ikke alene var diskussionen slået ihjel. Forræderen var blevet straffet på passende vis med ansvaret for at planlægge kontorseminaret.

Gennem ruden til mødelokalet kunne jeg se, at ilden var slukket i Susannes øjne. Så var der da én, der havde lært noget. ■



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





Marianne Grymer Bargeman med den internationale pris museet vandt i 2014 for at være et børnevenligt museum.

Lokker børn og unge på museum

MIN KARRIERE:

Marianne Grymer Bargeman er leder af ´Børn & Unge´ på Statens Museum for Kunst (SMK). Hun har bl.a. arrangeret kæmpe pudekamp i museets forhave.

Af ***Mads Matzon*** / Foto ***Jasper Carlberg og Jonas Heide Smith/SMK***

Ansigt til ansigt med to betonfår sidder vi på gulvet i den moderne samling på SMK.

”Det er nogle betonkasser med jernben og kulstreger på. Med lidt god vilje kan vi måske få dem til at ligne to får. På den anden side er det også to kasser. Kunst får os til at opholde os ved det, vi ikke umiddelbart forstår,” fortæller Marianne Grymer Bargeman.

Når hun ikke lige sidder på gulvet og ser på får, bruger hun tiden på at stå i spidsen for Børn & Unge på museet.

”Vi håber, vi giver børnene og de unge mod til at tro på, at verden er mere mangfoldig, end de måske troede. At mulighederne er større. Der er også meget forskning, der viser, at børn der har et stort element af kunst i deres hverdag bliver bedre til at læse, skrive og regne, og deres innovationskraft bliver større.”

Børn & Unge når deres målgruppe gennem udstillinger, undervisningsforløb, familieaktiviteter, et community for unge og særlige børnevenlige zoner i museets samling.

De vandt sidste år den internationale pris ´Children in Museums Award´ for deres indsats. Normalt er det rene børnemuseer og ikke kunstmuseer, der vinder.

”Vi fik prisen for vores samlede program for børn og unge – vores tegnesal, vores spillerum, vores børneudstillinger, vores undervisningsprogrammer, og fordi vi dokumenterer, det vi laver. Det er ikke så almindeligt, at man dokumenterer på børn og unge-området på museer. Det er faktisk meget djøffet.”

Noget mindre djøffet er den pudekamp, som hun var med til at arrangere som åbning af børneudstillingen med temaet ´Hjem´.

”Hvad er mere hjemligt end en pudekamp? Der kom over 100 børn, og der gik hul på puderne, så fjerene dalede, som når den første sne falder. Helt magisk. For de børn vil museet altid være forbundet med pudekamp – med sjov, leg og åbenhed. Jeg stod med et stort smil på læberne og tænkte: ´Det her er det fedeste arbejde´. ”

Og hvad laver mag.art. i kunsthistorie Marianne Grymer Bargeman så på Djøfbladets sider? Jo, hun har været djøfer de sidste par år. Blandt andet fordi hun som leder, syntes hun passede ind, og fordi hun ville deltage i Djøfs leder-mentorprogram.

”Hånden på hjertet, så bliver jeg også forført af Excel-ark og SWOT-analyser og forestillingen om forudsigelighed og målbarhed, samtidig med at jeg er enormt kritisk over for det. Jeg tror ikke på, at vi kan forudsige, hvor vi er henne om tre-fire år. For mig handler det om at rammesætte, så der både er plads til kreative processer og målbare resultater.”■



Arbejder I med andet end børn og unge?

”Lige nu er vi også i gang med et superspændende projekt med sprogskoler. Altså folk der kommer til Danmark og skal lære dansk. Det bliver pludselig meget sjovere for dem at tale dansk, når det er kunstværker, de taler om.”

Hvor meget markedsfører I?

”Vi kan slet ikke følge med efterspørgslen, så vi markedsfører ikke særlig meget. Vi går faktisk ret stille med dørene.”

Hvordan rammer I børn og unge?

”Når vi for eksempel laver en udstilling, så starter vi med at interviewe 100 børn om det emne, vi tænker at lave udstillingen om. Hvis de ikke virker interesserede, så dropper vi emnet. Vi antager aldrig, at vi ved, hvad målgruppen tænker, eller at de tænker det samme som os.”





Lokker I kunder i butikken?

”I alt besøgte 378.195 gæster SMK sidste år. Af dem var 44.272 børn og unge, der deltog i undervisningsforløb eller besøgte museet som led i deres uddannelse. Derudover kommer der masser af familier, institutioner og skoler på egen hånd. I 2014 var 37 procent af museets besøgende mellem 14 og 29 år. På andre udstillingssteder er tallet i gennemsnit under en femtedel.”







Gustav Nedergaard fortæller, at Harvard ansætter folk, som kun sidder og laver cases til undervisningen, hvilket gør casene meget detaljerede og gennemarbejdede.

MIT STUDIE:

Læste Obamas notater

Gustav Nedergaard gik et år på Harvard Kennedy School i USA. Her oplevede han et større fokus på cases i undervisningen. Noget han godt kunne have brugt mere af, da han læste statskundskab i København.

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

Gustav Nedergaard var næsten færdig på studiet, da han modtog Kronprinsens Legat, som betalte en del af hans ophold på Harvard. Med legathåndbogen som hjælp fik han skrabet resten af pengene sammen, så han kunne tage et års undervisning på et af USA´s fineste universiteter. Han læste på Harvards Public Policy-skole.

Hvordan er undervisningsformen derovre?

"Der er meget case-baseret undervisning. Du læser selvfølgelig også teori inden undervisningen, men ofte læser du samtidig en case, der relaterer til teorien. Selve undervisningen er så mere en case-gennemgang end teorigennemgang."

Hvordan?

"Vi talte om, hvad vi havde fået ud af casen, eller hvad det største problem var i den. På den måde prøvede vi at drage teorien ind uden at gennemgå den fuldstændig slavisk."

Kan du komme med et eksempel på en case?

"Jeg havde et fag om finanskrisen. Der skulle jeg vælge et land og så udarbejde et memo til landets finansminister om sårbarheden af økonomien i året op til en krise."

Hvordan oplevede du det store fokus på cases?

"Det er helt klart en måde at gøre teorien mere relevant på."

Hvor meget har du oplevet af den slags undervisning på Københavns Universitet?

"Ikke rigtig noget. I Danmark er det mere analyse, diskussion og så nogle konklusioner. Der var ikke noget med, at vi for eksempel skulle rådgive en statsleder i FN´s Sikkerhedsråd og den slags."

> "Selve undervisningen er mere en case-gennemgang end teorigennemgang"

Er der andre forskelle?

"Underviserne har været mere ude i den virkelige verden. Derovre har man et andet system, som rent faktisk gør det muligt for folk for eksempel at være rådgiver for en amerikansk præsident og så komme tilbage til universitet bagefter. Den typiske underviser på KU har været på universitetet i meget lang tid. Der er ikke noget med at hoppe frem og tilbage."

Hvem var den vildeste underviser, du havde derovre?

"Jeg havde et fag med Lawrence Summers. Han var finansminister under Clinton og har været en af Obamas tætteste rådgivere på økonomisk politik hele vejen igennem krisen. Han er en af de mest indflydelsesrige nulevende økonomer i verden. Vi sad og læste memos fra ham til Obama om finanskrisen og de forskellige instrumenter, han anbefalede."

Kan Statskundskab herhjemme lære noget af Harvard?

"Du kan sagtens have flere cases i undervisningen. Og jeg synes også, at de danske universiteter kan blive bedre til at inddrage folk, som har været ude og arbejde i virkeligheden." ■

Jysk diplomatlune i Afrika

Danmarks ambassadør i Mozambique, ***Mogens Pedersen***, er opvokset i Mosbjerg og Bindslev. Træskoene er for længst udskiftet.

Af ***Niels Boel, freelancejournalist*** / Foto ***Jesper Milner Henriksen***




VESTIMENT
AVIATURAS
SSAN
NGK
vodacom
Castrol
Motor oil
ÓLEO AVULSO



Da det gik værst for sig i borgerkrigen i Mozambique i midten af 1980'erne, var Mogens Pedersen tilknyttet FN's fødevareorganisation, FAO, med ansvar for et kooperativprogram i en provins små 2.000 km fra hovedstaden Maputo. Han havde søgt jobbet, selv om det umiddelbart lå milevidt fra uddannelsen som cand.polit.

Den daglige transport til arbejde foregik tit med militæreskorte. Ofte tilkom det unge Pedersen at indtage den farlige position forrest i konvojen, gerne med et par soldater på bagsmækken, hvilket gjorde bilen til oplagt skydeskive for guerillastyrker.

En dag kom to skolelærere fra kooperativet hjem uden deres ører. Overskårne ører var et makabert visitkort fra guerillaen Renamo, som bekæmpede det daværende marxistisk inspirerede Frelimo-styre i landet. Kort efter trak FN alle kooperanter ud af området på grund af sikkerhedssituationen.

Mogens Pedersen tog i stedet til det ligeledes borgerkrigsramte Nicaragua, hvor han arbejdede for FAO og siden kooperativrådgiver for WUS (I dag Ibis, red.).

I dag er Mogens Pedersen tilbage i Mozambique som dansk ambassadør.

I den mellemliggende periode har han været ambassadør i Bolivia og Burkina Faso samt direktør ved Den Afrikanske Udviklingsbank i Tunesien.

Social indignation

Mogens Pedersen slap ud af 1980'ernes borgerkrige med både ører og socialt engagement intakt.

Som en del andre unge danskere var han i 1980'erne tiltrukket af de sociale forandringsprocesser i Mozambique. Landet var en af de såkaldte frontlinjestater, der støttede antiapartheidbevægelsen ANC i Sydafrika. Mens nogle vestlige magter så apartheidstyret som en allieret i kampen mod kommunismen, støttede de nordiske lande omvendt styret i Mozambique, der gav ly til ANC.

Efter fredsaftalen mellem Frelimo og Renamo i 1992 var Mozambique verdens fattigste land. De ambitiøse socialistiske landbrugseksperimenter var slået fejl.

Landet har dog verdens største kulforekomster og fjerdestørste naturgasreserver, hvilket giver store udviklingsmuligheder.

Ifølge Mogens Pedersen er den store udfordring i dag for Mozambique ligesom for mange andre afrikanske lande at sikre, at indtægten fra de mange naturressourcer i landet kommer det fattige befolkningsflertal til gode – og ikke blot eliten og de multinationale selskaber.

"Vi kunne godt bruge nogle dygtige djofere herude. Noget af det, som er afgørende nu, er at bidrage til at få den offentlige sektor til at fungere effektivt"

Mogens Pedersen

"I Mozambique har man haft syvotte procents årlig vækst i de sidste 20 år. Børnene er kommet i skole, borgerne har fået adgang til de mest elementære sundhedsydelser, og mange fattige har kunnet arbejde sig ud af absolut fattigdom. Men halvdelen af befolkningen lever fortsat i fattigdom. Vi ser større og større ulighed. Det skaber konflikter. Udfordringen er at fremme en mere inklusiv vækst, der skaber beskæftigelse for de mange unge, der årligt kommer ud på arbejdsmarkedet. Der skal skabes større indtægter i landbruget, hvor ca. 80 procent af befolkningen er beskæftiget. Det er noget af det, Danmark støtter. Sidste år var Christine Lagarde (direktør for IMF, Den Internationale Valutafond, red.) på



besøg. Hun sagde: Jamen, det er jo helt fint med de høje økonomiske vækstrater, men den meget ulige fordeling af indtægterne har negative sociale konsekvenser. På sigt har den også en meget negativ indflydelse på den økonomiske vækst. Det er en vigtig pointe, at det heller ikke ud fra en økonomisk betragtning er en god idé med ulige vækst. Det slår tilbage på selve økonomien og gør, at den vokser mindre. Forestil dig fx alle de unge mennesker, som ikke får en uddannelse, fordi de ikke har midler til det. Der har vi i Danmark haft SU, som er en kæmpe social løftestang. Mange af os havde jo ikke fået nogen som helst uddannelse, hvis ikke der var noget, som hed SU."

Utraditionel udenrigsministeriel baggrund

For en købmandssøn fra Mosbjerg lå en karriere i Udenrigsministeriet ikke lige til højrebenet. Den gode veninde fra studietiden i Paris, chef for Dansk Institut for Internationale Studier (DIIS) Nanna Hvidt, erindrer, da Mogens Pedersen fik sit første job i Udenrigsministeriet, og hun måtte lære ham at binde slipset.

"Mogens var kendt for altid at gå i træsko," husker hun.

"Det var lidt af et kulturchok at starte i Udenrigsministeriet. Det tog mig et par år at komme ind i rytmen," siger han selv.

Selv om opgaven i dag ikke er at hjælpe kooperativer på vej i en socialistisk etpartistat, men derimod at støtte generel økonomisk udvikling og opbygningen af en demokratisk stat samt at fremme danske erhvervsinteresser, er drivkraften stadig den samme.

"Indsatsen mod korruption skal fx hindre, at skatteindtægter fra udvinding af naturressourcer havner i private lommer i stedet for at gå til sundhed og uddannelse. Jeg tror også, at det er godt for både dansk erhvervsliv og erhvervslivet her i landet, at korruptionen bliver voldsomt reduceret. Den er jo en sten i skoen for den private sektor. Så hvis vi kører frem mod korruption, er det indirekte en støtte til et bedre erhvervsklima. Danmark er verdens mindst korrupte land ifølge organisationen Transparency International. Samtidig har vi det bedste erhvervsklima i Europa ifølge Verdensbanken. Jeg tror, der er en sammenhæng. Men naturligvis kan man ikke forvente, at et fattigt land som Mozambique kommer korruptionen til livs fra den ene dag til den anden."

Arbejdshest

Under mit ophold i Maputo står det hurtigt klart, at Mogens Pedersen er en arbejdshest. Portrætfotografen beretter, at Mogens vil videre i lektien, når han blot har stået model et par minutter. Han er heller ikke forhippet på at tale om sig selv – selv til et aftalt portræt – men er ivrig efter at dele sin viden om et land, som har været dansk bistandsdarling i årtier. Ringer man til Mogens ud på aftenen, er sandsynligheden endog stor for, at han er ved at læse relevante artikler eller arbejdspapirer igennem.

At tage med ham rundt i hovedstaden Maputo er ikke kedeligt. Hans lune, underspillede humor går rent ind hos de lokale på markedspladser og gader. Og han øser gavmildt af sit kendskab til landet.

Da vi kører forbi en politikontrol langs vejen, fortæller Mogens Pedersen en lille anekdote:

”Der var jo den her ældre mand, som for nylig blev standset på cykel af politiet, fordi han manglede et cykelkørekort. Det forstod den ældre mand jo ikke noget af, og han ville bare cykle videre. Så skød de ham i benet… Det skete et afsides sted, men endte alligevel på mange avisers forside i Maputo. Korruption er et af de store problemer i fattige lande. Bekæmpelse af korruption er et af hovedindsatsområderne for dansk bistand.”

Er den gamle befrielsesbevægelse blevet til en ny elite?

”Det med at en tidligere frihedsbevægelse har omdannet sig til et parti, som mener at det har en slags førstefødselsret til at råde og regere, er ikke usædvanligt. I Mozambique modvirker eksistensen af flere politiske partier, et ret livligt civilsamfund og en uafhængig presse heldigvis tendensen til monopolisering af magten.”

Mens der var mange tegn på misbrug af magten under den tidligere regering, lyder nye toner fra den nytiltrådte præsident, Filipe Nyusi. I modsætning til forgængeren er han ikke forretningsmand.

”Nu er der kommet ny lovgivning om korruption,” fortæller Mogens Pedersen med begejstring.

”Den indebærer bl.a., at alle nytiltrådte ministre skal deklarere deres formueforhold. Loven siger ikke, at de skal offentliggøre det. Men det vil vi foreslå fra nordisk hold. Det ville være et stort fremskridt.”

Uden at ville blande sig i dansk debat om neoliberal managementkultur eller direktørvælde og dimensioneringsreform på universiteterne vil Mogens Pedersen gerne slå et slag for gode takter i offentlig forvaltning:

”Vi kunne godt bruge nogle dygtige djøfere herude. Noget af det, som er afgørende nu, er at bidrage til at få den offentlige sektor til at fungere effektivt. For den er på mange måder stadigvæk under opbygning. Måske ikke så overraskende kun 40 år efter uafhængigheden. I Danmark tog det vel over 200 år.”



BLÅ BOG

MOGENS PEDERSEN

- Født 1953
- Opvokset i Mosbjerg og Bindslev ved Hjørring
- Videregående studier ved universitet Sorbonne-Panthéon i Paris og cand.polit. fra Københavns Universitet
- Arbejdede i årene 1983-92 først for FN's fødevareorganisation, FAO, i Mozambique og Nicaragua og siden for u-landsorganisationen WUS (i dag Ibis) i Nicaragua
- Fra 1993 ansat i Udenrigsministeriet
- I årene 2003-2010 Danmarks ambassadør i Bolivia og Burkina Faso
- I årene 2010-11 eksekutivdirektør ved Den Afrikanske Udviklingsbank
- Fra 2011 har han været Danmarks ambassadør i Mozambique
- Tiltræder 15. august som Danmarks ambassadør i Uganda
- Gift og har tre døtre

Mogens hilser generelt den nye præsidents løfter om en indsats mod korruption velkommen. Bl.a. skal faglige kvalifikationer frem for partimedlemskab fremover afgøre, om man kan få ansættelse i det offentlige.

”Mozambique var et etpartisystem indtil fredsaftalen i 1992. Og hvis man er medlem af partiet, så har ens faglighed måske stadig mindre betydning, når man skal have en stilling i den offentlige sektor.”

Mogens Pedersen understreger igen, at der sker store fremskridt:

”Men der er et langt stykke vej endnu. Fattige i landbruget og i små virksomheder skal have mulighed for at øge deres indtægter, og der er behov for en mere inkluderende regeringsform.”

Fremmer nordiske værdier

Det er den mozambikanske kvindes dag. Scenen er sat i et fattigt kvarter i Maputo. Mogens – som i dagens anledning er iklædt afrikansk skjorte – er inviteret til at tale ved et møde arrangeret af det lokale busselskab og den danske ambassade til fordel for ligestilling. Ambassaden har støttet selskabet i træning af kvindelige buschauffører.

”Jeg ved, at der er en næsten euforisk stemning i Mozambique i disse år over de mange nyfundne naturressourcer. Men tro ikke, at naturressourcerne alene kan redde udviklingen i Mozambique. Kvindernes inddragelse i det politiske og økonomiske liv udgør måske en endnu vigtigere ressource,” siger Mogens Pedersen til tilhørerne.

”At være diplomat handler jo ikke blot om at opbygge relationer, men også om at omsætte sine netværk til indflydelse,” forklarer Mogens efterfølgende:

“For os handler det om at fremme nordiske værdier som udvikling for den brede befolkning, ligestilling, gennemsigtighed og ansvarlighed i forvaltningen.” ■





KRITIK AF PRODUKTIVITETSKOMMISSIONEN

Produktivitetskommission på tynd is?

Af ***Mikkel Krogh*** / Illustration ***Mikkel Henssel***

Det er nu et år siden, Produktivitetskommissionen fremlagde sine længe ventede anbefalinger, der skal hjælpe den danske produktivitet op i gear. Støvet har lagt sig, og forskere har haft mulighed for at gennemgå kommissionens arbejde kritisk. I en række artikler i tidsskriftet Samfundsøkonomen granskер forskere særligt de anbefalinger, der omhandler produktivitet på det offentlige område. Flere af dem savner videnskabeligt belæg, lyder det.

Djøfbladet sætter i dette nummer fokus på to af anbefalingerne, og lader kommissionsformanden svare på kritikken.

Først ser vi nærmere på anbefalingen om, at satse på afbureaukratisering og regelforenkling. Ifølge Produktivitetskommissionen er antallet af nye love og bekendtgørelser nærmest eksploderet de seneste årtier, og der er derfor noget at hente ved at luge ud i love og regler. Hele præmissen falder dog til jorden, da kommissionen, ifølge forskerne Mads Leth Felsager Jakobsen og Peter Bjerre Mortensen, har overvurderet antallet af nye love og regler med faktor 10-30. Hertil kommer, at det generelt er vanskeligt, at finde videnskabeligt belæg for, at færre love og regler skulle medføre højere produktivitet.

En anden af kommissionens anbefalinger handler om øget brug af resultatstyring i den offentlige sektor. Der er dog hverken teoretisk eller empirisk belæg for, at det skulle gavne produktiviteten, mener forskningschef Anders Hede. Faktisk giver det slet ikke mening, at styre efter resultater i den offentlige sektor, da det er særdeles vanskeligt at lave meningsfulde resultatmål i den offentlige serviceproduktion. I praksis handler man i blinde, hvis man styrer efter resultater, hævder han.

»



KRITIK AF PRODUKTIVITETSKOMMISSIONEN

Overdriver bureaukratis skadevirkning

Vejen til højere produktivitet i den offentlige sektor går over færre love og regler, lyder det fra Produktivitetskommissionen. Men sagen er, at vi slet ikke får så mange nye love og regler, som kommissionen tror, lyder det fra to forskere. De har talt det op.

Af ***Eva Bøgelund*** / Illustration ***Mikkel Henssel***

Fra Schlüter til Vestager har mantraet lydt om afbureaukratisering og regelsanering. Lovmøllen maler for hurtigt. Eller som Margrethe Vestager sagde: Vi fjerner eksisterende regler med en pincet, men smider nye regler ind med en skovl.

Senest har også regeringens Produktivitetskommission gjort afbureaukratisering og regelforenkling til en af sine ti vigtigste anbefalinger til at skabe en mere produktiv offentlig sektor.

Men kommissionen får nu kritik for at løbe videre med endnu en variant af 30 års gentagne påstande om en voldsom vækst i antallet af love og regler.

Det er nemlig empirisk forkert. Fakta er, at lovmøllen maler i et væsentligt langsommere tempo, end det hævdes, lyder det fra professor Peter Bjerre Mortensen og lektor Mads Leth Felsager Jakobsen fra Aarhus Universitet.

Overdrivelse skaber mistillid til politikere og embedsværk

Fejlkilden er, at langt de fleste af de love og bekendtgørelser, der bliver optalt som nye i gængs empiri, ophæver allerede eksisterende. Eller man har talt ændringer af bestående love og bekendtgørelser med som nye, fastslår de to forskere. Og den fejl gentager Produktivitetskommissionen.

I bogen 'Regelstaten', som kom i 2014, har de to forskere lavet en optælling for perioden 1989-2011, hvor de korrigerer for dette.

Optællingen viser, at der *ikke* kommer 330 nye love og 1.000 nye bekendtgørelser om året, som det ellers ser ud til, hvis man benytter den metode, som Produktivitetskommissionen har brugt. Nettotilvæksten er i stedet i gennemsnit ti nye love og 70 nye bekendtgørelser om året.

"De nye love og regler, som politikerne vedtager, er typisk svar på nogle store samfundsmæssige udfordringer, hvor politikerne går ind og sætter en politisk dagsorden," siger Peter Bjerre Mortensen.

"Hvis vi får tegnet et billede af, at politikere og embedsmænd spytter unødvendige love ud i stærkt tempo, er det dels ikke et dækkende billede. Dels kan det påvirke befolkningens tillid til det politisk-administrative system negativt."

Bureaukrati-kritik kører på automatpilot

Produktivitetskommissionen anbefaler, at alle regeludstedende instanser og politikere forpligtes til løbende at tage stilling til, om nogle af de eksisterende regler kan undværes eller skrives om.

Er det en forfejlet anbefaling?

"Nej. Det kan være ganske fornuftigt. Men når vi ser tilbage på 30 års afbureaukratiseringsforsøg, er der bare sjældent kommet meget ud af det. Det afspejler, at mængden af love og regler, som alle kan blive enige om som håbløse og overflødige, ikke er så stor. Der er politik i regler. Derfor skal man ikke regne med den store effekt," siger Peter Bjerre Mortensen.

Men mediedebatten om bureaukrati kører desværre meget på automatpiloten, mener han.

"Vi er nok nødt til at erkende, at der er et politisk formål med langt de fleste love og bekendtgørelser. Regler er et vigtigt styringsredskab, når politikerne skal føre deres politik ud i livet. De, som tror, vi bare kan afkoble regler fra politik, forstår ikke, hvor stor en rolle regler spiller i et demokrati som det danske."

Kommissionsformand: Ansatte overbebyrdes

Produktivitetskommissionens formand, professor, fhv. overvismand og nuværende formand for Klimarådet, Peter Birch Sørensen, anerkender de to forskeres studie.

"Studiet, som udkom efter, at vores arbejde var færdigt, viser, at nettotilvæksten af nye love og regler er langt mindre end hidtil antaget."

Men derfor kan man ikke konkludere, at bureaukrati og stive regler ikke udgør en hæmsko for den offentlige sektors produktivitet, understreger Peter Birch Sørensen.

”Det er næppe helt uden grund, at mange grupper af offentligt ansatte i de senere år har klaget over, at de overbebyrdes med dokumentationskrav og detaljerede regler for, hvordan de skal udføre deres arbejde,” siger han.

”Der findes også tidsstudier, der tyder på, at mange offentligt ansatte må bruge en stigende andel af deres tid på forskellige former for administration, så der bliver mindre tid til den direkte kontakt med borgerne.”

Ansattes oplevelse er subjektiv

Men de to forskere kritiserer Produktivitetskommissionen for netop at læne sig op af de mange konsulentundersøgelser, hvor offentligt ansatte klager over unødigt bureaukrati.

Peter Bjerre Mortensen, I kalder svarene for holdningsbaserede og subjektive, tager I ikke de ansattes udsagn for gode varer?

”Det giver god mening at undersøge, hvordan offentligt ansatte oplever regulering, og der er meget forskning, som viser, at motivation er vigtig for folks arbejdsglæde. Men man skal være meget opmærksom på, hvad man kan bruge disse undersøgelser til.”

For selvom de ansatte taler om fx flere dokumentationskrav, kan man ikke nødvendigvis slutte, at det så er en forkert udvikling, påpeger han.

”Igen: Der er politik og dermed interessekonflikter i regler. De ansatte har én vurdering, men fx socialministeren kan have en anden. Medarbejdernes oplevelse af unødvendighed er ikke nødvendigvis det samme som unødvendighed – som kommissionen også selv peger på.”

Savner konkrete analyser af produktivitetstab

Samtidig mangler der i høj grad egentlige analyser over tid af udviklingen i de ansattes holdninger, påpeger de to forskere

Og ikke mindst mangler der analyser af, hvilket produktivitetstab der er tale om.

”Vi har udenlandsk forskning, som viser, at bureaukrati ofte er en reaktion på dårlig performance. Disse forskere kan omvendt ikke påvise, at bureaukrati giver dårlig performance. Sammenhængen er snarere den modsatte, og en forklaring kan være, at regler giver klarhed og gennemsigtighed og dermed bedre performance,” forklarer Peter Bjerre Mortensen.

Man kunne have håbet på, at kommissionen havde kigget nærmere på, hvad disse regler helt konkret giver af tabt produktivitet, siger han.

”Det gør den os desværre ikke meget klogere på. Men kommissionen har heller ikke været på nogen nem opgave.”



Brug eksperimenterne til at få regler væk

Men hvis Produktivitetskommissionen skulle have gjort det, så ville det kræve, at man kan skelne præcist mellem ’overflødigt’ og ’nødvendigt’ bureaukrati, og at man kan sætte tal på, hvor meget tid de offentligt ansatte bruger på at administrere ’overflødige’ regler, siger Peter Birch Sørensen.

”Det er vist en umulig opgave, bl.a. fordi der næppe er enighed om, hvilke regler der er ’unødvendige’, som de to Aarhus-forskere selv påpeger.”

Efter 30 års afbureaukratiseringsforsøg – hvad får dig til at tro, at det nu kan lykkes at få saneret regler væk?

”Frikommuneforsøgene og udfordringsretten for de offentlige institutioner (ret til at søge om fritagelse for nogle af de statslige, lokale og ok-aftalte regler, red.) er forholdsvis nye eksperimenter. Jeg ser dem som udtryk for, at politikerne erkender, at der nok findes nogle overflødige regler. Derfor anbefaler vi, at man følger op på disse eksperimenter ved at afskaffe de regelsæt, som viser sig at kunne undværes,” siger Peter Birch Sørensen. ■

Læs Mads Leth Felsager Jacobsen og Peter Bjerre Mortensens artikel ’Bureaukrati og produktivitet’ i næste nummer af Samfundsøkonomen. Tidskriftet udkommer 10. juni og er gratis for Djøf-medlemmer.

Find det her: **djoef-forlag.dk/samf**



Intet belæg for at anbefale resultatstyring

Selv om Produktivitetskommissionen anbefaler den offentlige sektor at bruge resultatstyring, er der ingen evidens for, at det skulle gavne produktiviteten, lyder kritikken fra forskningschef, der udpeger store vanskeligheder ved at måle resultaterne. Men at det er svært, er ikke et argument for at lade være med at prøve at måle, svarer kommissionsformanden.



Af ***Mikkel Arre*** / Illustration ***Mikkel Henssel***

Da Produktivitetskommissionen afleverede sin slutrapport, var en af pointerne, at den offentlige sektor bør anvende et velkendt værktøj: Resultatstyring.

I forskellige udformninger er det blevet brugt siden 1980'erne. Således har en lang række myndigheder i flere årtier været omfattet af resultatkontrakter, ligesom mange offentlige lederes egne kontrakter indebærer, at de får bonus for at opfylde et antal mål.

Det var dermed ikke noget radikalt nybrud, da Produktivitetskommissionen gav anbefalingen 'Mål på og styr efter resultater for borgerne'.

Men selv om styringsformen har været i brug længe, er det en tvivlsom anbefaling. Der er nemlig ingen evidens for, at resultatstyring rent faktisk øger produktiviteten i den offentlige sektor.

Denne skarpe kritik rejser Anders Hede, forskningschef i TrygFonden, i det kommende nummer af tidsskriftet Samfundsøkonomen. Her efterlyser han empirisk dokumentation for anbefalingen.

"Det burde være forholdsvis nemt at påvise i praksis, om resultatstyring virker produktivitetsfremmende. Der er masser af temmelig ens folkeskoler, jobcentre, lægepraksisser, børnehaver og buslinjer rundt i verden. Det er sammenlignet med andre interventioner forholdsvis enkelt efter lodtrækning at give halvdelen af disse institutioner en eller anden form for resultatstyring og lade den anden halvdel fortsætte uændret over tre-fire år, så man netop måler, om man får en løbende forbedring og ikke bare en engangsgevinst," skriver Hede, der ikke har kunnet finde nogen kontrollerede studier, der viser dette.

> **"Det burde være forholdsvis nemt at påvise i praksis, om resultatstyring virker produktivitetsfremmende"**
>
> Anders Hede, forskningschef

Længere på literen

Anders Hede understreger over for djøfbladet, at han er stor tilhænger af målinger i den offentlige sektor. Han mener imidlertid, at kommissionens anbefaling af resultatstyring vil føre til, at man måler det forkerte. Rent metodisk er det nemlig meget vanskeligt at bruge resultaterne for borgerne til at udlede, hvordan produktiviteten kan øges.

"Hvis du som skoleleder kan se, at elevernes karakterer falder i matematik, er du fuldstændig på bar bund, hvis du vil vide hvorfor. Er det på grund af læreren, eleverne eller det nye lærebogssystem? Du kan simpelthen ikke udskille de kausale sammenhænge ud fra resultatet," betoner han.

Skal man opnå langsigtede forbedringer af den offentlige produktivitet, må man kende betydningen af de mulige årsagsfaktorer. Her kan man med fordel lade sig inspirere af en helt anden branche, mener Anders Hede og tager afsæt i en metafor, som bruges flittigt i dansk politik: At det offentlige skal køre længere på literen.

"Når Produktivitetskommissionen foreslår at måle på resultaterne for borgerne, svarer det til at køre en tur og måle benzinøkonomien. Men det vil være meget svært at forbedre benzinøkonomien, fordi du ikke aner, hvad der har skabt den: Var der modvind, var det varmt eller koldt, var motoren velsmurt, og hvordan opførte chaufføren sig? Og tusind andre ting. Hvis man kigger på, hvordan benzinøkonomi rent faktisk forbedres, sker det ved, at bilfabrikanterne bruger milliarder på at udvikle hver enkelt komponent, design, aerodynamik, dæktryk og alt muligt andet. De måler ikke på slutproduktet, men gennemfører utallige kontrollerede forsøg og skaber på den måde en produktivitetsgevinst. Det er konventionel visdom, at den offentlige sektor skal væk fra at måle processer og over til at måle resultater, men den konventionelle visdom er ganske enkelt forkert, når det gælder om at forbedre produktiviteten," siger han.

Vil det ikke tage meget lang tid?

"Det kommer til at tage mange år og koste rigtig mange penge. Men verden består af helt små fremskridt, og sker der nok af dem, får man en mærkbar fremgang. Der er heller ikke sket en revolution i benzinøkonomien – men hen over årtier har små marginale forbedringer skabt markante resultater." »



"Selvom der er udfordringer ved at måle de resultater, som de offentlige institutioner skaber for borgerne, er det svært at se, at det bør føre til, at man helt opgiver forsøget"

Peter Birch Sørensen, formand for Produktivitetskommissionen

Vanskeligt at måle

Samfundsøkonomen bringer en replik fra Produktivitetskommissionens formand, økonomiprofessor Peter Birch Sørensen, der undrer sig over Anders Hedes kritik.

"Selvom der er udfordringer ved at måle de resultater, som de offentlige institutioner skaber for borgerne, er det svært at se, at det bør føre til, at man helt opgiver forsøget," skriver han.

Den hidtidige anvendelse af resultatkontrakter "kan berettiget kritiseres for at have ført til en for høj grad af bureaukrati", noterer kommissionen i en af sine rapporter, og i en mail til djøfbladet understreger Peter Birch Sørensen, at kommissionen ikke lægger op til at øge brugen af resultatkontrakter.

"Tværtimod anbefaler vi, at det i enhver konkret situation overvejes, om kontraktstyring er hensigtsmæssig, eller om styring efter resultater kan tilrettelægges på en enklere og mindre ressourcekrævende måde," skriver han.

Djøfbladet har spurgt Peter Birch Sørensen, hvor kommissionen finder belæg for at vurdere, at resultatstyring giver en mere produktiv offentlig sektor. I sit mailsvar skriver han, at effekterne afhænger af, hvordan man tilrettelægger resultatstyringen, og henviser til to amerikanske studier af hhv. sundhedsvæsenet og forbundsstaterne. Sidstnævnte studie peger bl.a. på, at resultatstyring virker bedst, hvis man har fokus på slutresultaterne for borgerne.

Studiet rummer dog ikke noget tal på, hvilken effekt resultatstyring har på produktiviteten. Men den type forskning er der heller ikke ret meget af, fordi der ofte er mangel på gode data, og fordi den kan være både vanskelig og dyr at lave, fortæller Mads Bøge Kristiansen, der forsker i resultatstyring ved Institut for Statskundskab ved Københavns Universitet.

"Hvis man laver sådan et studie i en offentlig organisation, er det svært at vide, om de effekter, man finder, skyldes indførelsen af resultatstyring, eller om der er andre forklaringer," siger han.

Kontrollerede forsøg kan ikke stå alene

Peter Birch Sørensen ser gerne, at der bliver udført kontrollerede forsøg for at sikre, at den offentlige sektor skaber de bedst mulige resultater for borgerne. Han er dog skeptisk over for at lade det være det eneste redskab.

"Man kan ikke basere sig alene på kontrollerede forsøg, bl.a. fordi hensynet til borgernes retssikkerhed på nogle områder udelukker, at man kan tillade sig at forskelsbehandle dem på tilfældig vis. Og hvad enten man baserer sig på kontrollerede forsøg, på benchmarking eller på andre former for effektmåling, så er der under alle omstændigheder behov for at måle, hvilke resultater de offentlige institutioner skaber for borgerne. Hvis resultatmålinger viser, at en offentlig organisation fungerer utilfredsstillende, må dens ledere og medarbejdere da arbejde med at forbedre dens præstationer, så godt de kan, også selv om der endnu ikke foreligger resultater fra kontrollerede forsøg på det pågældende serviceområde," skriver han i sit svar.

Anders Hede fastholder dog, at der er behov for at måle omhyggeligt på de enkelte arbejdsprocesser.

"Er man på helt bar bund på et område, kan det være udmærket at starte med en benchmarking. Men har man benchmarkinganalyser som f.eks. PISA-undersøgelserne, siger de intet om, hvad der giver en succesrig folkeskole. Og når vi taler om dét, der er kommissionens opgave – at lave en langsigtet produktivitetsudvikling i Danmark, herunder i den offentlige sektor – er der ingen vej uden om en langsom metodisk vidensopbygning område for område."

Hvis jeg var politiker og bekymrede mig for de offentlige finanser, ville jeg nok ikke bryde mig om at vente 10-20-30 år på det. Er det ikke bedre trods alt at gøre noget her og nu?

"Jeg mener, at den der selvpålagte ih-hvor-har-vi-travlt-tankegang er ekstremt skadelig. De folk, der skynder sig, kommer ikke ud af stedet. Det er naivt at forestille sig, at man kan lave den her type forbedringer uden, at det koster penge og kræver forskning." ■

Læs Anders Hedes artikel 'Resultatstyring – en anbefaling fra Produktivitetskommissionen uden empirisk eller teoretisk belæg' i næste nummer af Samfundsøkonomen. Tidskriftet udkommer 10. juni og er gratis for Djøf-medlemmer.

Find det her: **djoef-forlag.dk/samf**

Få journalistens værktøjer i fingrene

- tag en kort tur eller rejs hele vejen

Journalister mestrer kunsten at finde kernen i en kompliceret fortælling, identificere målgruppen og formidle budskabet, så det bliver forstået. Men det er ikke en kunst. Det er et håndværk. Og du kan lære det. ***Book en kursusplads – du bestemmer selv turens længde.***

dmjx.dk/kurser



1 DAG
SKRIV BEDRE TEKSTER

Er I flere kolleger, der gerne vil arbejde med formidling? Få en af vores undervisere på besøg på arbejdspladsen.
dmjx.dk/skrivbedretekster

3 DAGE
SKRIV EFFEKTIVT OG BEDRE

Kurset for dig, der gerne vil skrive hurtigere, bedre og lettere.
dmjx.dk/skriveffektivt

6 MÅNEDER
DET JOURNALISTISKE HÅNDVÆRK

For dig, der gerne vil lære hele den journalistiske arbejdsproces at kende. Kurset kan indgå i en fleksibel diplomuddannelse.
dmjx.dk/haandvaerk

2 ÅR
FAGJOURNALIST

Diplomuddannelsen i fagjournalistik er et 2-årigt deltidsstudie for dig, der gerne vil være journalist eller arbejde med kommunikation.
dmjx.dk/fagjournalist

DANMARKS MEDIE- OG JOURNALISTHØJSKOLE



RESUME

"Man kan godt gisne om, at kommunernes budgetunderskridelser har haft problematiske konsekvenser, når man studerer de senere års mediehistorier om fx utilfredse ældre, utilfredse handicappede, utilfredse lærere og utilfredse forældre, som klager over økonomiske nedskæringer og dårligere vilkår, men den mest tankevækkende konsekvens er måske i virkeligheden, hvor få protester der har været, når man tænker på hvor kraftige kommunernes samlede service-besparelser har været," siger samfundsforsker Søren Kjær Foged.
Han henviser til tal fra Danmarks Statistik, der viser, at de kommunale serviceudgifter pr. dansker faldt med hele ni pct. mellem 2009 og 2013. Hovedparten af denne markante udgiftsreduktion skyldes, at staten har skåret ned på kommunernes bloktilskud. Men en pæn del af besparelserne skyldes, at kommunerne siden 2011 har underskredet deres budgetter med ca. 5 mia. kr. om året.

KOMMUNERNE SPARER MERE END NØDVENDIGT

Kommunerne har fået markant færre penge til at servicere danskerne efter finanskrisen, men alligevel sparer de milliarder af kroner hvert år. Rige kommuner har sparet mest.

Af ***Lars Lønstrup, freelancejournalist*** / Foto ***Michael Daugaard***

Politisk interesserede vil huske dengang i 00´erne, hvor kommunerne ofte befandt sig i rollen som det uartige barn, der fik skældud. Det var især daværende statsminister Anders Fogh Rasmussen (V), der med jævne mellemrum var i medierne for at bebrejde kommunerne, at de nu igen havde brugt for mange penge og overskredet deres budgetter.

I dag er situationen den stik modsatte. Kommunerne er blevet en vandkæmmet mønsterelev, der ikke bare overholder sit kraftigt beskårne budget, men oven i købet underskrider det med konsekvenser for såvel det kommunale serviceniveau, som antallet af kommunale arbejdspladser.

2011-2013 regnskaberne viser budgetunderskridelser på det samlede kommunale driftsbudget til service i omegnen af fem mia. kr. årligt, og selv om tallet var lavere sidste år, lød kommunernes underskridelse af budgetterne stadig på 2,5 mia. kr. i 2014.

Ph.d.-studerende Søren Kjær Foged analyserer kommunernes spareiver i en ny artikel i tidsskriftet Økonomi & Politik, og han peger på, at budgetunderskridelser i denne størrelsesorden er mange penge set i lyset af, hvor meget service danskerne kunne have fået for dem, og hvor mange kommunalt ansatte der kunne have fået løn for dem. Som en indikation omregnede Arbejderbevægelsens Erhvervsråd for nylig værdien af en samlet offentlig besparelse på 7 mia. kr. til 16.000 fuldtidsstillinger.

"På baggrund af det fokus på vækst og arbejdspladser, som har domineret den politiske dagsorden de senere år, kan man godt undre sig over, at de kommunale underskridelser af budgetterne har været så store og konstante i samme periode," siger Søren Kjær Foged.

Demokratisk betænkeligt

Man kan også argumentere for, at kommunernes budgetunderskridelser er problematiske fra såvel et borgernært som et demokratisk perspektiv, mener Søren Kjær Foged.



Når kommunerne bruger væsentlig mindre på service, end politikere i Folketinget og landets kommunalbestyrelser har bestemt, må det jo alt andet lige medføre et lavere serviceniveau til borgerne, siger Søren Kjær Foged.

”Når kommunerne bruger væsentlig mindre på service, end politikere i Folketinget og landets kommunalbestyrelser har bestemt, må det jo alt andet lige medføre et lavere serviceniveau til borgerne,” siger Søren Kjær Foged.

Samtidig udgør kommunernes budgetunderskridelser kun en del af de besparelser, der har ramt de kommunale serviceudgifter i kølvandet på krisen, påpeger han. Tal fra Danmarks Statistik viser, at de kommunale serviceudgifter pr. dansker faldt med hele ni pct. mellem 2009 og 2013. Hovedparten af denne markante udgiftsreduktion skyldes, at staten har skåret ned på kommunernes bloktilskud. Men kommunerne går altså også under det niveau, som de er blevet skåret ned til.

Præcis hvilke konsekvenser faldet har for kommunernes service, kan hverken Søren Kjær Foged eller andre forskere sige noget om, for det er svært rent datamæssigt at måle på kvaliteten af kommunernes service.

”Men man kan godt gisne om, at kommunernes budgetunderskridelser har haft problematiske konsekvenser, når man studerer de senere års medie-historier om fx utilfredse ældre, utilfredse handicappede, utilfredse lærere og utilfredse forældre, som klager over økonomiske nedskæringer og dårligere vilkår. Men den mest tankevækkende konsekvens er måske i virkeligheden, hvor få protester der har været, når man tænker på, hvor kraftige kommunernes samlede service-besparelser har været i perioden,” siger Søren Kjær Foged.

> **”Min undersøgelse viser, at sanktionsloven har været særdeles effektiv – og altså også *for* effektiv kan man sige”**
>
> Søren Kjær Foged

Tal fra Danmarks Statistik viser, at ældreområdet har måttet holde hårdest for med et fald i de kommunale serviceudgifter pr. ældre dansk medborger på 15 pct. mellem 2009-2013. Dette fald skyldes både rammenedskæringer, og at kommunerne går under deres budgetter, påpeger Søren Kjær Foged.

”Men også sammenlægninger af skoler og dagtilbud og hele inklusionsdagsordenen, hvor man forsøger at spare penge på specialundervisningen ved at rumme flere børn i normalklasserne, samt mindre aflastning til handicappede og færre anbringelser på dyre institutioner, er områder, hvor kommunerne har sparet mange penge i perioden 2009-2013,” siger Søren Kjær Foged.

Meget effektive sanktioner

Centralt i Søren Kjær Fogeds undersøgelse er hans konsekvensanalyse af sanktionsloven, der har virket fra og med 2011. Loven blev vedtaget under den forrige regering og ført videre af den nuværende. Før lovens indførelse var det normen, at kommunerne overskred deres budgetter, men efter loven – der straffer kommunerne, hvis de overskrider deres budgetter – er tendensen stik modsat.

Sanktionerne indtræder, når de 98 kommuner tilsammen har overskredet deres budgetter. Sker det, findes der frem til ’synder-kommunerne’ – dvs. de kommuner, som har overskredet deres budget – og de skal tilbagebetale 60 pct. af overskridelsen til staten. Mens de resterende 40 pct. af ’synder-kommunernes’ overskridelser betales af alle kommuner i fællesskab.

”Min undersøgelse viser, at sanktionsloven har været særdeles effektiv – og altså også *for* effektiv kan man sige. Den generelle krisebevidsthed i kølvandet på finanskrisen kan også spille en rolle for kovendingen i kommunerne, men næppe i det omfang tallene viser,” siger Søren Kjær Foged.

Han henviser til, at kommunerne så sent som i 2010 – dvs. midt i den økonomiske krise – stadig overskred deres budgetter. Større var kommunernes krisebevidsthed altså ikke på dette tidspunkt.

Et andet forhold, som taler for, at håndfaste sanktioner har haft en selvstændig effekt på kommunernes adfærd, er, at det især er landets velstående kommuner, der har spændt livremmen ind og forvandlet budgetoverskridelser til budgetunderskridelser.

Rige kommuner har sparet mest

"Før sanktionslovens indførelse kunne landets mest velstillede kommuner relativt smertefrit overskride deres budget. Dels fordi de havde formue og råd til det, dels fordi de havde erfaring for, at deres overskridelser ikke blev straffet. Det ændres med automatikken i sanktionsloven. De velstillede kommuner bruger i dag langt færre penge, end de gjorde for fem år siden, samtidig med at de løbende oparbejder en større og større formue," forklarer Søren Kjær Foged.

Helt omvendt er det med de fattige kommuner.

"De har ikke penge på kistebunden og frygter ultimativt at blive sat under administration af Økonomi- og Indenrigsministeriet, hvis de ikke overholder deres budgetter og forbedrer deres likviditet. Så de fattige kommuners motivation for at overholde deres budgetter er tårnhøj – også uden sanktionsloven."

Ude lokalt – i de enkelte kommuner – har sanktionsloven medført, at de øverste kommunale ledere meget tydeligt har italesat budgetoverholdelse over for alle decentrale ledere, ligesom budgetoverholdelse mange steder er et kardinalpunkt i den enkelte leders jobbeskrivelse.

"De decentrale ledere er tilsyneladende blevet mere forsigtige, når de melder deres forbrug ind til kommunens økonomiafdeling – velvidende at hvis de overskrider deres budget, kan de ultimativt blive fyret for det. Og når regnskabet så endeligt er på plads, viser det sig, at mange af de decentrale ledere har lagt en buffer ind i deres budget, som i sidste ende bliver til et ret markant underforbrug. Hvis det sker i tilstrækkelig mange af kommunens institutioner, kan det blive til et pænt samlet overskud – i første led i den enkelte kommune og i næste led i landets samlede kommuner – ud fra mange-bække-små-logikken," siger Søren Kjær Foged.



BLÅ BOG

SØREN KJÆR FOGED

- 27 år.
- MSc Political Science an Political Economy 2012, London School of Economics and Political Science.
- Cand.scient.pol. 2013, Københavns Universitet (KU).
- Ph.d.-stipendiat, 2013 - (KU).
- Skriver ph.d. om kommuners udgiftspolitik og styring under økonomisk pres.
- Deltager i forskningsprojekterne "Krisestyring: Forvaltningspolitik og offentlig organisation i en sparetid" ledet af professor Hanne Foss Hansen (KU) samt "Dokumentation af effekter ved konkurrenceudsættelse" ledet af lektor Ole Helby Petersen, Roskilde Universitet.

LÆS MERE:

- Houlberg, K. (1999). Budgetoverskridelsernes anatomi - en analyse af forskelle i danske kommuners overholdelse af budgetterne. Nordisk Administrativt Tidsskrift, 80(3), 200-232.
- Grøn, C. H., Hansen, H. F. & Kristiansen, M. (Eds.) (2014). Offentlig styring. Forandringer i krisetider. Hans Reitzels Forlag.
- Blom-Hansen, J., Bækgaard, M. & Serritzlew, S. (2014). Tax Limitations and Revenue Shifting Strategies in Local Government. Public Budgeting & Finance, 34(1), 64-84.

Stærke brugere er blevet stækket

Det er især på områderne for skole, dagtilbud og udsatte børn og unge, at de tidligere kommunale budgetoverskridelser har været markant faldende fra og med sanktionslovens indførelse i 2011.

Før 2011 var det også på netop disse områder, at kommunernes udgifter år efter år var højere end den politiske ramme, og på den baggrund kan man godt tale om en form for vellykket effekt af sanktionsloven, påpeger Søren Kjær Foged.

"Jeg havde forud for min undersøgelse en forventning om, at områder med stærke bruger- og personaleinteresser som skole, dagtilbud og ældre samt det svært styrbare specialiserede socialområde ville forbedre budgetoverholdelsen mere end sundhed, kultur, det tekniske område og administrationsområdet. Og det holdt overordnet stik," siger han.

"Det skulle jo nødig være sådan, at fordelingen af offentlige midler og service afgøres af, hvilke bruger- eller personalegrupper i samfundet der råber højest. Forældregruppen og personalegruppen i dagtilbud og skoler har fx historisk været gode til at påvirke kommunalpolitikerne til at afse flere penge end budgetteret. Efter sanktionsloven ser man ikke på samme måde et mønster, hvor det er de samme områder, som igen og igen overskrider deres budgetter," siger han. ■

KOMMENTAR

Djøf-whistleblowers er vigtige målvogtere

Af
professor Michael Gøtze, ph.d., Det Juridiske Fakultet, Københavns Universitet



En af den moderne embedsmand M/K's mange arbejdsopgaver er at fungere som garanti for faglighed og saglighed på de travle kontorer rundt omkring i stat og kommune. Der skal altså hives i den modsatte retning, hvis man fra ledelsens eller politisk side er parat til at gå så vidt som til at gennemtrumfe et resultat, som ikke kan rummes inden for faglighedens og saglighedens ofte ret elastiske grænser. Hvis man som embedsmand siger fra og måske endog udadtil råber op om uforsvarlige forhold eller ulovlige processer internt i systemet, er en af vejene frem at gå ind i rollen som whistleblower. Det er dog en svær rolle at spille med mange dilemmaer, og man kan ende i både helterollen og skurkerollen alt efter, hvilke øjne der ser. Man skal tænke sig godt om, hvis man vil spille rollen som whistleblower.

Et aktuelt eksempel er Eritrea-sagen, hvor to navngivne ansatte i Udlændingestyrelsen offentligt valgte at kritisere en fact finding mission til Eritrea. Efter de to ansattes opfattelse var missionen udtryk for bestilt arbejde, og rejsen til Eritrea var forhåndsbestemt til at munde ud i en embedsmandsrapport, som flugtede godt med et bredt politisk ønske i Folketinget om asylretlig opstramning på dette område. I Udlændingestyrelsens ledelses øjne var der omvendt intet usædvanligt i forløbet. De to ansatte er nu på vej væk fra deres stillinger, og der er lagt låg på sagen indtil videre. Med Dansk Magisterforenings mellemkomst er der indgået et forlig om fratrædelse.

Sagen har næppe øget lysten til at agere whistleblower. Uanset hvilken version af forløbet, der er tættest på realiteterne, viser forløbet i mine øjne endnu en gang, hvor svagt whistleblowers står som målvogtere. Der er derfor grund til at overveje et styrket ansættelsesretligt værn. Som medlem af Udvalget om offentligt ansattes ytringsfrihed og whistleblowerordninger har jeg sammen med andre været med til at se nærmere på dette, og det er der i april også kommet en diger udvalgsbetænkning ud af, nemlig Betænkning nr. 1553. Der er meget juridisk stof i betænkningen med den naivistiske tegning på forsiden. Der er både mange tanker og meninger om fænomenet whistleblowing og om den palet af regler, som knytter sig til whistleblowing.

Mht. betænkningens buket af anbefalinger er der efter min opfattelse grund til at arbejde videre med især forslagene om at skrue på de ansættelsesretlige håndtag i form af f.eks. øget lovmæssig beskyttelse mod afskedigelse, en stærkere bevismæssig beskyttelse af whistleblowers mod afskedigelse og mulighed for øget godtgørelse, hvis der er sket uberettiget fyring. I det hele taget er der i forhold til faglig rådgivning af offentligt ansatte grund til at være så skarp som muligt på spørgsmål om ytringsfrihed og også om adgang til whistleblowing, hvis det kommer så vidt.

> **"I forhold til offentligt kendte whisteblowers er det i den forbindelse interessant, at der kun synes at være meget få djofere i denne eksklusive gruppe"**

I forhold til offentligt kendte whisteblowers er det i den forbindelse interessant, at der kun synes at være meget få djofere i denne eksklusive gruppe, og at flertallet altså har andet organisationsmæssigt tilhørsforhold. Det kan selvsagt skyldes flere forhold, men det er svært at undgå den tanke, at den faglige rådgivning, som ydes gennem Djøf, kan være noget forskellig fra den medlemsrådgivning, som f.eks. Dansk Magisterforening yder. Det er derfor positivt, at man i Djøf-regi for tiden sætter fokus på området. Det er bl.a. illustreret af det meget besøgte arrangement en kold og mørk efterårsdag i 2014 med Jesper Tynell, som berettede om sine journalistiske undersøgelser af spørgsmålet om politisering af embedsmænd i bogen "Mørkelygten". Hvis politiseringen griber om sig i det daglige, kan såvel ytringsfrihed generelt som den ultimative nødbremse i form af whistleblowing få øget betydning som modvægt og modtræk. Man kan i det lys kun hilse Djøfs aktuelle satsning på faglig diskussion velkommen. ■

BO SMITH-UDVALGET PÅ
FOLKEMØDET

Udvalget har i et lille års tid arbejdet med at belyse samspillet mellem embedsværket og den politiske ledelse. På Folkemødet vil udvalget præsentere dele af sin analyse og åbne for debat om udvalgets kommende anbefalinger til embedsværket anno 2015.

Våbenkapløb mellem pressen og embedsværket – kan tilliden øges?

Fredag den 12. juni kl. 10.00-10.50
i Røgeriets Mødetelt 3 (ved Allinge Røgeri/Bibliotek)

Mens medierne udvider med gravergrupper og søger aktindsigt som aldrig før, opruster Slotsholmen med flere spin- og mediefolk. Men hvad er konsekvenserne? Kampen om mediedagsordenen præger det politisk-administrative samspil og tilliden til vores folkestyre. Kom til debat om mulige løsninger med bl.a.

- Michael Dyrby, Nyhedsredaktør, TV2
- Mikael Børsting, Public affairs direktør hos Geelmuyden Kiese, og tidl. særlig rådgiver for Lars Løkke Rasmussen
- Erik Albæk, Professor i journalistik og statskundskab, Syddansk Universitet
- Peter Stensgaard Mørch, Departementschef, Beskæftigelsesministeriet.

Embedsværket anno 2015 – Bo Smith-udvalget stiller diagnosen

Fredag den 12. juni kl. 13.00-13.50
i Røgeriets Mødetelt 3 (ved Allinge Røgeri/Bibliotek)

Hjemsendte embedsmænd og fyrede ministre. Hvordan står det til med samspillet mellem politikere og embedsværk anno 2015? Debat mellem topfolk fra dansk politik, administration og medieverdenen. Mød bl.a.

- Bertel Haarder, MF og tidligere minister, Venstre
- Hans Mortensen, Journalist og forfatter, Weekendavisen
- Jacob Heinsen, Departementschef, Transportministeriet.

Begge debatter modereres af Michael Kristiansen (Kristiansen+Partners)



Foto: Berit Hvassum

Bo Smith-udvalget

Bo Smith-udvalget blev i sommeren 2014 nedsat af Djøf i kølvandet på debatten om, hvorvidt den offentlige forvaltning fungerer, som den skal, og om embedsmændene følger med tiden og kan håndtere nye vilkår og krav og samtidig fastholde de grundlæggende normer for embedsværkets rådgivning og bistand. Udvalget har selv fastsat sit kommissorium. Udvalget finansieres af Djøf, men arbejder i øvrigt helt uafhængigt af Djøf. Udvalget forventer at afgive rapport i det tidlige efterår 2015.

Se mere på www.bosmithudv.dk

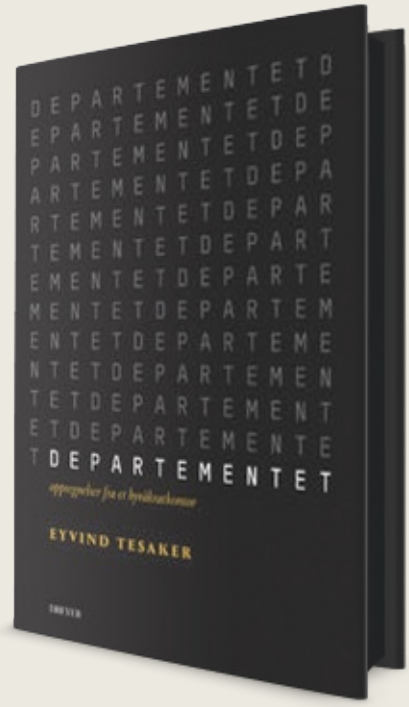
BO SMITH UDVALGET



ANMELDELSE

En bureaukrat siger fra

Papirløs sagsbehandling, der øger papirforbruget, og administrative reformer, som kritikløst udføres efter de seneste managementteorier. Det er realiteten for mange offentligt ansatte. Men gælder vores idealer om ytringsfrihed og medbestemmelse, når det kommer til statsansattes måde at tilrettelægge deres job på? I en ny debatbog gør norske ***Eivind Tesaker*** op med det, han mener, er en skadelig administrativ nyreligiøsitet.



Af ***Anne Kirstine Munk Christiansen***, freelancejournalist

Hvis du havde spurgt mig for fem år siden, havde jeg kategorisk afvist, at jeg ville have ført sådan en type debat i medierne," siger Eivind Tesaker, afdelingsdirektør i Kulturdepartementet (det norske kulturministerium) om sin nyligt udkomne bog *Departementet – opptegnelser fra et byråkratkontor*. I bogen kritiserer Tesaker den administrative og teknologiske reformiver, der har præget den norske centraladministration de seneste 10-15 år.

"Jeg har været ansat i staten i over 20 år, og hidtil har min oplevelse været, at der har været plads til saglig, intern kritik af store reformer. Men det er blevet vanskeligere og vanskeligere, og det rimer ikke på min tilgang til at være offentligt ansat," siger Eivind Tesaker om sin motivation for at skrive bogen. "I det offentlige har vi brug for en rationel dialog og kritisk debat for at blive bedre. Hvis ikke vi har det, mener jeg, at vi svækker nogen af de demokratiske mekanismer, som skal sikre kvalitet og effektivitet."

Ansvarspulverisering

Tesakers ledelse har ikke reageret på bogen – andet end, at de har bedt ham om ikke at give interview på sit kontor, sådan som han ellers gjorde i flere aviser, lige efter, at bogen var udkommet. Derfor sidder vi i departementets kantine før frokosttravlheden. Ud gennem den nyrenoverede bygnings glasfacade kan vi se de to centrale bygninger i Regjeringskvartalet, Y-blokken og Højblokken, som blev så skadede efter bombeangrebet 22. juli 2011, at det er blevet besluttet at rive dem ned.

22. juli-hændelsen repræsenterer ikke bare et traume i den norske befolkning. Den førte også til en debat om den offentlige sektor i et omfang, som man ikke har set siden Anden Verdenskrig. Den såkaldte 22. juli-kommission, som Stortinget ned-

"Man tager teorierne, kører dem ukritisk ind, og så udebliver effekten, fordi de ikke er tilpasset godt nok. Og når vi så bagefter bliver bange for at snakke om, om det er godt nok, ender vi med en reduceret produktivitet og effektivitet"

satte for at redegøre for hændelserne under terrorangrebet, rettede blandt andet skarp kritik mod den manglende kommunikation mellem bureaukrater forskellige steder i regeringsapparatet.

Ingen plads til modforestillinger

Det var i perioden efter 22. juli-kommissionens rapport, at Tesaker første gang luftede sin kritik offentligt via en kronik i avisen *Aftenposten*. Men problemerne med det dårlige ytringsfrihedsklima var startet længe før.

Den første store reform, som, Eivind Tesaker mener, ikke blev mødt med rum for modforestillinger, var Kulturdepartementets omlægning fra papirbaseret til elektronisk sagsbehandling. "Det at sige fra ødelagde jo selve reformen, så det blev upopulært," siger Tesaker. "Man blev stemplet som værende lidt agterudsejlet eller ligefrem dum, hvis man i det hele taget kritiserede reformen. Men det gør, at folk holder kæft, og dermed mister man altså den tilpasning til virkeligheden, som er afgørende for, at systemerne kommer til at fungere som gode arbejdsredskaber, der gør arbejdet mere effektivt i stedet for det modsatte."

Problemet med værdiprocesser

Et andet eksempel på en type organisationsudvikling, der ifølge Tesaker kan virke direkte kontraproduktivt, er brugen af værdibaseret ledelse. I Kulturdepartementet har ledelsen gennemført en værdiproces, som har resulteret i fire værdier, som departementet skal arbejde efter: *Generøsitet, kvalitet, engagement og åbenhed*. Men de kommer nemt i karambolage med de grundlæggende demokratiske værdier, som allerede findes som rettesnor for bureaukraters arbejde. Samtidig er de valgte værdier på ingen måde klare og entydige begreber, som kan vejlede i det daglige arbejde.

"Lige netop i et departement skal bureaukraternes arbejde styres af vores konstitutionelle virkemidler og værdier," siger Tesaker, som påpeger, at de fire værdier *demokrati, retssikkerhed, faglighed og effektivitet* allerede kan udledes af lovgivningen.

Administrativ nyreligiøsitet

I dag er troen på værdibaseret ledelse en bølge, som er ved at have lagt sig, men det er et godt eksempel på, hvordan ukritisk brug af managementteorier kan forstyrre og flytte fokus fra kerneopgaver. "I dag mener Christopher Hood, faderen til *new public management*-begrebet, at det, han lavede, var en teori – men at dem, der brugte den, gjorde det til et evangelium," siger Tesaker.

"Det er det, der er kernen af min bekymring: Man tager teorierne, kører dem ukritisk ind, og så udebliver effekten, fordi de ikke er tilpasset godt nok. Og når vi så bagefter bliver bange for at snakke om, om det er godt nok, ender vi med en reduceret produktivitet og effektivitet."

Debattræning er nødvendig

"Derfor har jeg gjort det, som man kan gøre med ytringsfriheden, nemlig at gå ud offentligt og tage debatten. Men indadtil er der vældigt stille," siger Tesaker, som også har forståelse for, at hans chefer har svært ved at håndtere bogen. "Det er ikke så let med sådan en debat. Det er ikke så almindeligt, og vi er ikke så godt trænet i, hvordan man skal håndtere det – men netop derfor er det så vigtigt, at vi øver os i det."

"Hele min grundtanke som bureaukrat er, at vi udvikler os ud fra rationelle tanker og tester disse op mod virkeligheden gennem kritisk meningsbrydning. Det er det, som ligger i Grundloven, i vores konstitution, og i hele det norske system," siger Tesaker. "Men jeg føler, vi er i færd med at miste nogen af de kvalitetsmekanismer, som ligger i institutionen, fordi der bliver et tryk ovenfra og ned, og virkelighedsbeskrivelsen, som fungerer nedefra og op, svækkes."

"Jeg har ikke nogen karriereambitioner, og det gør, at jeg har en frihed til at sige min mening," siger Eivind Tesaker. "Bogen er et forsøg på at bidrage til at blive lidt mere modige til at snakke om de ting, der er vanskelige. Hvis man skal lykkes med at forny og effektivisere, er det helt afgørende, at man kan lytte til modargumenterne og de modforestillinger, der findes." ■



Eivind Tesaker: Departementet – opptegnelser fra et byråkratkontor. Dreyers Forlag, 2015, 206 sider.

BOGREOLEN

ANMELDELSE

Den nye deleøkonomi
– digitale strategier i adgangssamfundet



Af ***James Höpner, efteruddannelseschef***

Der er bøger, man slapper af med. Og så er der bøger, der får ens puls til at stige og hvor man langsomt begynder at hyperventilere. Bøger der fortæller om forandringer og fremtiden på en måde, så man både bliver forpustet og føler sig ti skridt bagefter. Sådan en bog er Jesper Bove-Nielsens bog om deleøkonomi. En bog som stiller skarpt på det digitale samfund, hvor vi har fået adgang til mange flere ressourcer, end vi er i stand til at forestille os.

To af bogens gennemgående eksempler - taxi-firmaet Uber og hotel-portalen Airbnb - illustrerer dette på glimrende vis. Enkelt og billigt kan vi nu få et lift af naboen via en app, når vi skal i byen, eller få adgang til en husbåd i Amsterdam, uden at vi kender ejerne via nettet.

Den digitale tidsalder er blevet til et adgangssamfund, hvor vi har mulighed for at dele bil, bolig og boremaskiner med en masse mennesker rundt om på kloden – og ofte til en langt billigere pris. Jesper Bove-Nielsen fortæller begejstret og levende om denne fagre nye verden, som mange af os måske står lidt måbende og uforstående overfor.

Bogen er delt i tre hoveddele og afsluttes med et kort opråb til vores politikere på Christiansborg.

Den første del beskriver den nye deleøkonomiske verdensorden, hvor der er sket en eksplosiv udvikling i vores adgang til ressourcer. En adgang der er gjort mulig via internettet og alt, hvad det har ført med sig af teknologiske muligheder. Forfatteren hævder, det har ført os fra knaphed på ressourcer til et overflodssamfund. Eksemplet med Uber fortæller således historien om, hvordan vi kan blive kørt rundt af mange andre end de etablerede taxifirmaer som Dantaxi og 4x35. I princippet er alle biler i byen således en potentiel kørselsmulighed for os. At knapheden er erstattet af overflod får bogens forfatter til at konkludere, at tidligere tiders virksomhedsøkonomiske betragtninger må erstattes med nye tankesæt. Hæderkronede og nobelprisvindende økonomer som Ronald Coase (ham der opfandt transaktionsomkostningsteorien) sættes på porten for at give plads til helt nye virksomhedsøkonomiske tænkere.

Bogens anden del viser, hvad det er for en ny verden, virksomhederne går i møde og hvordan virksomhedernes økonomi og organisering kan ske på mere effektive digitale måder. Herunder også hvordan vi i fremtiden ikke vil nøjes med at sælge vores arbejdskraft til en enkelt virksomhed, men vil sælge den i småbidder til en masse forskellige virksomheder. Til gavn for både virksomhederne og os selv.

Bogens sidste del løfter blikket op igen og beskriver, hvordan væsentlige sektorer i samfundet vil være særligt udfordret af den nye deleøkonomi. Sektorer som tidligere har baseret sig på fysiske værdier som hoteller og lastbiler. Sektorer som nu skal forberede sig på at blive softwarevirksomheder, der tænker digitalt og ikke i mursten og brændstofs forbrug.

Det er en bog, der fascinerer og giver masser af idéer til at udnytte de mange ressourcer, som, vi ikke vidste, lå lige om hjørnet. Men det er også en bog, der har tendens til at være lige lovlig optimistisk og lige lovlig lidt kritisk over for den deleøkonomiske bagside. Det svækker desværre troværdigheden og får bogen til at fremstå en smule naiv i forhold til den digitale fremtid.

Hvis deleøkonomien var så saliggørende, kan man – lidt spøgefuldt - ikke lade være med at undre sig over, at bogen er udgivet på papir og koster det samme som alle de gamle bøger, der handler om knappe ressourcer. Hvis forfatteren skulle have taget sin egen medicin, burde bogen jo kun ligge på nettet og koste en brøkdel af det, den koster. Man fristes i hvert fald til en tanke om, at der er facetter af deleøkonomien, der springes over og som ville have styrket bogens argumenter. For pointen om, at vi med den ekspotentielle teknologisk vækst går en ny tid i møde, er der nok ikke så meget tvivl om. Men hvad det betyder for vores dagligdag og vores indretning af virksomheder, mangler vi stadig et lidt mere nuanceret og overbevisende svar på. Men hatten af for Jesper Bove-Nielsen for, at han med denne bog, på en levende måde, har fortalt om en mulig fremtid i den digitale tidsalder, hvor vi deler mere og mere. ■

Den nye deleøkonomi – digitale strategier i adgangssamfundet. Af Jesper Bove-Nielsen. Libris Business. 2015.

CODAN

Som Djøf-medlem får du helt op til 32 % rabat i Codan

Mere end halvdelen af Djøfs medlemmer har allerede valgt at være forsikret i Codan gennem Djøf.

Måske er det også noget for dig?

Ring til os på 33 55 30 80, eller læs mere på codan.dk/djoef

djøf

Codan Forsikring A/S, CVR 10529638. Der tages forbehold for trykfejl og dækkes med de forbehold og undtagelser, der følger af policetekster og betingelser. For at få 32 % i rabat, skal du samle mindst 3 forskellige rabatgivende forsikringer i Codan, fx indbo-, ulykke- og bilforsikring.

OFFENTLIG ADM.

Bettina Maj Abramowitz Rothe Jur. Strategi og organisationsudviklingskonsulent Erhvervsstyrelsen, København 01-01-2015
Pernille Christensen Scient.pol. Enhedsleder Statens Serum Institut (u&f) 01-06-2015
Michael Ballegaard Scient.pol. Økonomichef Region Hovedstaden, Nordsjællands Hospital 01-06-2015
Nicolai Abildgaard Nielsen Scient.adm. Borgerrådgiver Randers Kommune 01-04-2015
Christian Hoffmann Scient.adm. Specialkonsulent Københavns Universitet, Fællesadministration (adm) 01-05-2015
Jens Vejby Mortensen Scient.pol. Økonomikonsulent Aarhus Kommune 01-06-2015
Heidi Dahl Bøhm Scient.soc. Adjunkt Professionshøjskolen University College Nordjylland (u&f) 01-06-2015
Annemarie Legart Bisgaard Jur. Fuldmægtig Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri - Departementet 01-05-2015
Yuliya Chuiko-Lund HR og Kommunikations fuldmægtig Københavns Universitet, Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet (adm) 19-01-2015
Per Æbelø Scient.pol. Specialkonsulent - kvalitets- og udviklingskoordinator (SDU) Syddansk Universitet, Det Tekniske Fakultet (u&f) 01-01-2015
Thea Hviid Lavrsen Scient.pol. AC-medarbejder Silkeborg Kommune 06-05-2015

PRIVATE

Kirsten Eldam HA HR konsulent Vejlefjord Rehabiliteringscenter A/S 01-01-2015
Morten Dal Ling.merc. Communications Specialist Intranet Pandora A/S 08-05-2015
Luisa Lund Merc. Business Analyst DFDS A/S 18-05-2015
Sebastian List Feirup Comm. Kommunikationskonsulent AutoBranchen Danmark 01-02-2015
Nanna Geraldine Victoria Eliasen Soc. Konsulent KMD A/S 01-05-2015
Nynne-Maria Viborg Holst Jur. Juridisk konsulent Skatte-Juristerne KBH ApS 01-01-2015
Christian Rude Torp HA-Jur. Supply Trader Cockett Marine Oil 09-03-2015
Uffe Høj Kristiansen Merc.int. Area Sales Manager (Export) Triax A/S 01-05-2015
Kirsten Gülten Yirtici HD, øvrige Logistics Manager Novo Nordisk Scandinavia AB 01-03-2015
Line Lehmann Pedersen HD i Regnskab / Økonomistyring Regnskabschef Justfone A/S 15-07-2015
Sofie Kjærsgaard Hansen Comm. Communications Partner Vestas Wind Systems A/S 01-06-2015
Kirstine Hjorth Lorenzen Techn.soc. Projektleder Gate 21 01-05-2015
Linda Rudolph Greisen Jur. Advokat Tekniq Installatørernes Organisation 18-05-2015
Mette Christine Voigt Jørgensen Scient.soc. Kommunikationskonsulent Bluegarden A/S 01-05-2015
Niels Søe Christiansen Jur. Advokat HOFOR A/S 01-05-2015
Elsebeth Hagen Scient. pol. Kommunikationskonsulent Farmakonomforeningen 01-05-2015

FERIEBOLIG

DJØF BOLIGMARKED

MODERNE RÆKKEHUS I FRIGILIANA, ANDALUSIEN
Rækkehus til 6 pers. i den smukke hvide bjerglandsby Frigiliana øst for Málaga. Hav- og bjergudsigt. Gå-afstand til utallige restauranter. Unik kombination af sol, strand, natur og kultur. Pool, wi-fi, aircon, vaskemaskine mv. Se mere på http://bit.ly/frigiliana.
Kontakt asp@anderssparre.dk Telefonnr.: 26272494

FERIEHUS I ITALIEN MED UDSIGT TIL ADRIATERHAVET
Smuk landejendom i regionen Abruzzo udlejes. Stor naturgrund og tæt ved den charmerende middelalderby Atri med restauranter, butikker og kulturoplevelser. Fine badestrande og nationalpark i køreafstand. Plads til 12 personer og er velegnet til familier inkl. flere generationer eller flere hold venner. Se mere på www.villacichetti.dk eller kontakt Søren Petersen på tlf. 23 33 75 42 eller soeren2996@gmail.com

ØDEGÅRD I SMAALAND
Säefshult 300 km nord for Helsingborg er et gammelt gæstgiveri fra 1750 ligger midt i Smålands skove ikke langt fra Hultsfred og Målilla. Der er 200 meter til nærmeste sø, hvor der er robåd og fiskeret. Se flere billeder på www.ferie-i-smaaland.dk. Pris pr. uge 2.800 kr.
Kontakt hanne@bolbjerg.dk Telefonnr.: 20125512

GAMMEL MODERNISERET FISKERHUS I 2 ETAGER DIREKTE TIL HAVET OG FIN BADESTRAND PÅ DET NORDLIGE DJURSLAND.
Boligen er billigt til leje fra nu og indtil skolernes sommerferie i uge 27. For 2 personer + evt. hund er lejen kun 1.400 kr. pr. uge + forbrug efter måler. Er i flere, er prisen lidt højere. Huset ligger Klitvej 110 A og 110 B, Fjellerup strand, 8585 Glesborg. Der er 2 helt adskilte boliger i huset, og vi har selv den ene af boligerne. Huset ligger i første række til havet, Soveværelse med stor boxseng 1,80 m x 2 m og i fortsættelse af soveværelset et bord med 2 stole i glaskvisten med 180 graders udsigt over havet. Der er gulvarme i badeværelset, hvis det ønskes. Åben terrasse mod havet og både overdækket og åben terrasse mod skoven. Der er friske fisk hver morgen, da naboen er bundgarnsfisker.
Kontakt lilian@rfbo.dk Telefonnr.: 21267311

Husk, du kan se flere boligannoncer på djoefbladet.dk

codan.dk

CODAN

Er du rigtigt forsikret, når du skal på ferie?

Vælger du en indboforsikring hos Codan opnår du ikke blot rabat på forsikringen, du får også automatisk en rejseforsikring med i købet, der dækker dig og din familie i hele verden.

Ring til Codan på 33 55 30 80 eller læs mere på codan.dk/djoef

djøf

Codan Forsikring A/S 05.15 CVR 1052 9638.
Der tages forbehold for trykfejl.

Farvel til trygheden

Søren Hessellund Klausen er ny associeret partner i advokatfirmaet IUNO. En rolle han både finder befriende og angstprovokerende.

Af ***Mads Matzon*** / Foto ***Michael Daugaard***



Hvad betyder det at være associeret partner?

"Som associeret partner er jeg ansat og har en fast løn. De to andre partnere på kontoret er ejere og får del i virksomhedens overskud."

Men ud over det er I ligestillede?

"Ja. Det er os tre, der sørger for at skaffe sagerne og lede og fordele arbejdet og lave ledelse, drive virksomheden og træffe strategiske beslutninger."

Var du menig advokat på samme kontor?

"Nej, jeg var fuldmægtig og senere advokat hos Kromann Reumert i næsten 11 år, inden jeg skiftede til IUNO den 1. april i år."

Er det ikke mere normalt at blive partner et sted, man har været i lang tid?

"Jo. Nu klippede jeg selv navlestrengen, fordi jeg blev optaget af stedet her. I forhold til Kromann Reumert er IUNO meget mindre. Her er vi 17 ansatte og tre partnere. Hos Kromann Reumert er der omkring 550 ansatte og 65 partnere."

Hvad er den største forskel på et lille og et stort advokatkontor?

"Der er langt kortere fra tanke til handling i et mindre advokatkontor. Hvis man får en idé, kan man rykke på den. Der er ikke en masse mennesker, der skal godkende alt, inden man kan komme videre med det."

Drømte du om at blive partner?

"De seneste fire – fem år har det stået mig klart, at det var den vej, jeg skulle. Men det er ikke noget, jeg har vidst fra starten. Jeg måtte ligesom prøve kræfter med arbejdet først."

Hvad følte du, da dine ambitioner lykkedes?

"På den ene side var det en kulmination, på den anden side var det angstprovokerende, at jeg selv skulle til at stå for at skaffe min egen forretning. Man siger farvel til trygheden og goddag til et større ansvar og et mere spændende job."

Hvad mener du?

"Du er din egen herre og selv ansvarlig for, om tingene går godt. Det er interessant at have det ansvar, selv om det også er lidt utrygt." ■

INFO

SØREN HESSELLUND KLAUSEN
Jurist fra Københavns Universitet i 2003. Begyndte som advokatfuldmægtig hos Advokaterne Købmagergade 55, hvor han var i syv måneder, inden han skiftede til Kromann Reumert. Der var han i næsten 11 år, inden han blev associeret partner i IUNO.



Vi skal være en del af debatten

For tredje år i træk deltager Djøf i Folkemødet på Bornholm med en delegation af politikere og frivillige. Vi har talt med Allan Andreasen, chef for Public Affairs i Djøf, om Djøfs indsats på Folkemødet 2015.

Af Jan Aagaard // Foto: Nana Reimers

Hvorfor deltager Djøf i Folkemødet?
"Det gør vi for at være en del af debatten og spille ind med synspunkter og løsninger, der fremmer medlemmernes interesser. Vi bruger samtidig Folkemødet til at pleje kontakter til politikere og meningsdannere."

Hvilke særlige muligheder giver Folkemødet for Djøf?
"Det er unikt at have så mange politiske aktører samlet på et sted. Politikere og topfolk fra erhvervsliv og organisationer er ofte mere tilgængelige på Folkemødet end til daglig. Stemningen er mere uformel, og man kan hurtigt afprøve idéer på hinanden."

Hvad er Djøfs politiske dagsorden for Folkemødet i år?
"Vi dækker stort set alle de politikområder ind, hvor det giver mening at varetage djøfernes interesser – fra arbejdsmarked, vækst og beskæftigelse til studieliv, ligestilling og ledelse. Et af vores store debatarrangementer i år handler om djøfisering og djøfernes rolle i samfundet. Et andet vigtigt arrangement fokuserer på at skabe vækst i den private sektor."

Hvad er det væsentligt for Djøf at opnå på Folkemødet?
"Vi skal skabe så stor synlighed om Djøfs holdninger og arbejde som muligt både med vores egne arrangementer, og ved at Djøfs politiske ledere deltager i debatter hos andre aktører på Folkemødet. Og så skal vi deltage i debatten på Twitter."

Hvorfor er det vigtigt at være aktiv på Twitter?
"Der foregår en meget livlig debat på Twitter under Folkemødet. Det er i høj grad med til at skabe relationer. Og det giver os en oplagt platform til at præsentere Djøfs holdninger til aktuelle emner for politikere, journalister og samarbejdspartnere."

Hvordan forbereder du dig selv til Folkemødet?
"Djøfs politikere er i front på Folkemødet, og min rolle er at være med til at forberede deres deltagelse. Vi arbejder strategisk med, hvem Djøf gerne vil i kontakt med derovre, og en del af planlægningen handler helt banalt om, hvor og hvornår vi kan møde ministre, politiske ordførere og andre, som vi gerne vil tale med. Den uformelle samtale er en meget vigtig del af Folkemødet."

Djøf på Folkemødet

Djøf står bag en række arrangementer – både egne og i samarbejde med andre organisationer. Her er et lille udpluk. Få det fulde overblik over Folkemødets program på **kalender.brk.dk**



Folkets domstol: Er der for mange djøfere i Folketinget?

Næsten halvdelen af Folketingets medlemmer er djøfere. Er det et demokratisk problem? Er der for meget klynk i debatten om djøfernes andel i magten? Kom til rettergang, og døm selv. SF's Özlem Cekic og Djøfs Lars Qvistgaard fører vidner som anklager og forsvarer.

11. juni kl. 16-17
Gæstgiveren

Højtuddannede som iværksættere

Hvis vi skal have jobvækst de kommende år, er der brug for iværksættere, der skaber nye arbejdspladser. Højtuddannede har potentiale til at skabe jobs, men sjældent erfaring som iværksættere. Hvordan får flere nyuddannede mod på at blive iværksættere?

11. juni kl. 16.15-17
Advice-teltet

Er vi på vej mod en tabt generation?

Det er på høje tid, at de faglige organisationer finder nye veje sammen til at løse de nyuddannedes problemer med at komme ind på arbejdsmarkedet. Fælles debatarrangement med LO, FTF og Akademikerne.

11. juni 2015 kl. 17.30-18.15
Akademikernes Hus

Ledelse i et krydsfelt

Offentlige ledere oplever stigende krav til styring og resultater i dagligdagen. Ofte skal organisationen også samarbejde med civilsamfundet. Hvad betyder det for den offentlige ledelse?

11. juni kl. 17.30-18.30
Mandag Morgens telt

100-året for kvinders stemmeret

Se klip fra filmen "Det kan blive endnu bedre", og deltag i debatten. Lisbeth Wulff (I Hegnet) og Rasmus Botoft (Rytteriet) er ordstyrere.

12. juni kl. 14.30-15.30
Folkets Hus

Djøfere og 3F'ere i samarbejde

Der er potentiale for op til 40.000 nye arbejdspladser til højtuddannede i små og mellemstore virksomheder, og én medarbejder med en lang videregående uddannelse skaber typisk job til to-fire faglærte.

12. juni kl. 14.30-15.30
Grønbechs Hotel

Følg Folkemødet på Twitter #fmdk



Karriere og ekstremløb i Novo Nordisk

Kom og hør om karrieremuligheder i Novo Nordisk og mød en medarbejder, der bruger ekstremløb til at nå sine mål.

Malin T. Gustavsson, afdelingsleder i Novo Nordisk Research & Development, fortæller om karrieremulighederne i en af Danmarks mest succesfulde virksomheder.

Søren Kruse Lilleøre, Global Scientific Advisor i Novo Nordisk, fortæller, hvordan han som type 1-diabetespatient har nået sine målsætninger gennem ekstremløb.

16. juni kl. 16-17.45, København
Læs mere, og tilmeld dig på **djoef.dk/novo**

Videre med karrieren

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

Psykisk sårbarhed på arbejdspladsen
4. juni kl. 8.30-10, København

Kompetenceafklaring for selvstændige
8. juni kl. 10-14, København

Kompetenceafklaring og personlig branding
9. juni kl. 10-15, København

Succes med LinkedIn
16. juni kl. 17-19, København

Udnyt dine muligheder for selvledelse
17. juni kl. 17-20, Aarhus

Gode og effektive møder for ledere
18. juni kl. 8.30-10, København

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

Et medlem spørger

Lønforhandling ved jobsamtalen

Kan jeg forvente, at jeg skal forhandle løn allerede til første jobsamtale?

Det korte svar er: ja. Flere og flere arbejdsgivere spørger om forventninger til løn allerede ved første samtale. Du gør derfor dig selv en stor tjeneste ved at være forberedt på dit udspil til lønniveau, inden du møder op til samtalen.

Har du søgt igennem et rekrutteringsbureau, kan du endda opleve, at bureauet ringer til dig og spørger, hvad du forventer at få i løn, inden de går videre med din ansøgning eller dit CV.

Dit lønudspil skal tage udgangspunkt i din markedsværdi. Den baserer sig på flere forhold som fx din uddannelse, erfaring, branche, stillingskategori og jobbets geografiske placering. Brug gerne Djøfs lønværktøj – **djoef.dk/loen** – for at finde ud af, hvad du kan forvente i løn.

Når du præsenterer dit lønudspil, er det vigtigt, at du kan argumentere for, at du er din løn værd. Du kan bl.a. henvise til din uddannelse, erfaring og tidligere resultater.

Et åbent, ambitiøst udspil

Det kan være fornuftigt at præsentere et åbent, ambitiøst udspil. Fx at du forventer en løn, der ligger et stykke over 40.000 kr. Hermed låser du dig ikke fast på et bestemt beløb.

Løn er ikke alt. Der er også 'alt det andet', som fri mobil, internet, avis, bonus, pension og betalt ferie fra første dag. Tænk også over, hvilken titel der kan forstærke dit CV, om du kan få lidt ekstra fleksibilitet i hverdagen med en hjemmearbejdsdag, eller om der er noget helt tredje, som er vigtigt for dig.

Læs mere på **djoef.dk/loen**

Hold dig opdateret med Djøf Forlags tidsskrifter



Med Samfundsøkonomen, Juristen og Danish Journal of Management & Business – Djøf Forlags faglige tidsskrifter – kan du holde dig ajour med den seneste viden inden for netop dit felt. Gennem artikler af førende forskere præsenterer tidsskrifterne nye forskningsresultater og stimulerer den faglige debat om aktuelle emner.

Vi introducerer nu en særlig kampagnepris på de trykte udgaver. Du får 50 procent på abonnementet – og 75 procent rabat, hvis du er studerende Djøf-medlem. Som medlem af Djøf har du desuden fri adgang til tidsskrifterne online.

Juristen udkommer seks gange om året, mens Samfundsøkonomen og Danish Journal of Management & Business hver udkommer fire gange årligt.

Se mere på **djoef.dk/blade**

Samfundsøkonomen giver dig nuancerne

Savner du fagligt kvalificeret og let tilgængeligt input til at deltage i samfundsdebatten? Så er tidsskriftet Samfundsøkonomen et rigtig godt bud, siger redaktør Mette Wier.



Redaktør Mette Wier er prodekan for Det Samfundsvidenskabelige Fakultet på Københavns Universitet.

Fra den danske model til den amerikanske verdensorden. Fra stigende ulighed til faldende vækst i produktiviteten.

Samfundsøkonomen sætter fokus på væsentlige og aktuelle samfundsdebatter med udgangspunkt i forskning. I nr. 2-2015 ser danske forskere ud fra hver deres ekspertområde på Produktivitetskommissionens anbefalinger til den offentlige sektor. Det er godt eksempel på den rolle, som tidsskriftet udfylder i mediebilledet.

"Samfundsøkonomens ypperste formål er at nuancere hvert enkelt tema ud fra flere forskningsbaserede vinkler. Vi bruger den faglige spændvidde, der findes i djøf-verdenen," siger Mette Wier, som er prodekan for Det Samfundsvidenskabelige Fakultet på Københavns Universitet.

"I det aktuelle nummer præsenterer forskerne nogle overraskende pointer til debatten om produktivitet i samfundet og sætter spørgsmålstegn ved dele af kommissionens arbejde. Det er en interessant og væsentlig diskussion," siger hun.

Det er helt bevidst, at Samfundsøkonomens tilgang til emnerne ligger et sted midt imellem en traditionel videnskabelig fremstilling og en mere journalistisk bearbejdning.

"Vi inviterer nogle af landets bedste forskere til at give læserne en faglig opdatering om et tema i en kort og tilgængelig form. Man får hurtigt et kvalificeret grundlag til at deltage i debatten," siger Mette Wier.

I det næste nummer diskuterer Samfundsøkonomen ulighed, bl.a. med udgangspunkt i Thomas Pikettys "Kapitalen i det 21. århundrede", mens temaet i årets sidste udgave er den amerikanske verdensorden.

Nyheder fra Djøf Forlag

Den Nordiske Aftalelov fylder 100 år



I 2015 fylder de fællesnordiske aftalelove 100 år. Dette markeres med et tobindsværk. Den svenske avtalslag blev vedtaget i 1915, den danske aftalelov i 1917 og den norske avtalelov i 1918. Efter sin selvstændighed vedtog Finland sin lov i 1929 og Island sin i 1936. Disse fem love har skabt grundlag for en fællesnordisk aftaleret, der i det forgangne århundrede både har haft betydning for nordisk retskultur og for nordisk juridisk samarbejde. Festskriftet indeholder en lang række bidrag forfattet af Nordens førende aftaleretsjurister og giver blandt andet et overblik over det historiske og ideologiske grundlag for aftalelovene.

Aftaleloven 100 år
Baggrund, status, udfordringer, fremtid

Mads Bryde Andersen, Johan Bärlund, Boel Flodgren & Johan Giertsen (red.)

The Nordic Contracts Act
Essays in Celebration of its One Hundreth Anniversary

Torgny Håstad (red.)

Køb begge værker til en samlet pris:
Normalpris kr. 700,-

Medlemspris **kr. 560,-**

Når mænd og kvinder kommunikerer

Brug forskellene – og skab bedre resultater

af Birgitte Baadegaard

Forstår du ikke, hvad din kvindelige kollega vil med alle sine spørgsmål på møderne? Eller hvorfor din mandlige kollega bevarer sin (alt for) direkte facon? Har du som kvinde nu og da følelsen af ikke at blive lyttet til? Og oplever du som mand, at du siger »det forkerte«, selv om du blot svarer på et simpelt spørgsmål?

Denne bog udforsker diversitet mellem mænd og kvinder, og hvordan den påvirker virksomheders resultater.

Bliv bl.a. klogere på:

- Hvorfor et uskyldigt ord som JA eller NEJ kan skabe misforståelser både før og under et møde
- Mænd og kvinders spørgsmål – og om vores forskellige hensigt med at stille dem
- Hvordan vores stemmeleje påvirker omverdenens tillid og beslutningsprocesser

Bogen udfordrer måden, vi tænker og prioriterer vores arbejde på. Du vil ændre din opfattelse af din kollega, medarbejder og daglige leder og danne et mere nuanceret billede, som vil give dig en bedre forståelse for og indblik i måden din kollega kommunikerer på.

1. udgave 2015
128 sider
Kr. 175,-

Medlemspris **kr. 140,-**



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

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

Uendelig krig?

Danmark, samtænkning og stabilisering af globale konflikter

af Henrik Ø. Breitenbauch

Det er snart tyve år siden Osama bin Laden erklærede krig mod USA og Vesten fra sit eksil i Afghanistan. Selvom kampen mod den internationale voldelige ekstremisme har skiftet både tempo, omfang og karakter undervejs, går der en lige linje fra krigserklæringen i 1996 til massakren af skolepiger i Peshawar i 2014 og til attentatet på satireavisen Charlie Hebdo i 2015.

For at imødegå terrorisme og skabe grundlag for fredelig udvikling har verdenssamfundets aktører i den mellemliggende periode forsøgt at udvikle evnen til at stabilisere konfliktramte stater og zoner. Det er ikke en nem opgave. I denne nye bog undersøger seniorforsker Henrik Ø. Breitenbauch, hvordan og hvad danske og internationale aktører har lært om disse komplekse indsatser imellem krig og fred. Med en fremadrettet analyse af de sidste 15 års erfaringer bidrager *Uendelig krig?* til en forståelse af de problemer og udfordringer Danmark og verdenssamfundet står overfor i relation til global konfliktløsning og stabilisering.
På *www.djoef-forlag.dk/da/krig* kan du se og høre bogen omtalt i indslag på bl.a. P1 og DR2.

1. udgave 2015
211 sider
Kr. 295,-

Medlemspris **kr. 236,-**

e-djoef





Samspillet mellem formelle og uformelle retskildetyper

Med fokus på gråzoneområdet mellem regeludstedelse og tilsyn

af Niels Skovmand Rasmussen

Denne bog undersøger hvilke retskildemæssige overvejelser og problemstillinger, som samspillet mellem formelle og uformelle retskildetyper kan give anledning til. Bogen giver en generel, teoretisk forståelsesramme og identificerer et konkret område, hvor samspillet mellem formelle og uformelle retskildetyper giver anledning til forskellige retskildemæssige overvejelser og problemstillinger. Endelig opstiller bogen seks principper for god regulering af retspolitisk karakter.

1. udgave 2015
300 sider
Kr. 350,-

Medlemspris **kr. 280,-**



Lov om håndhævelse af udbudsreglerne

Med kommentarer

af Carina Risvig Hamer

Dette værk er en kommentar til lov om håndhævelse af udbudsreglerne m.v. Med håndhævelsesloven blev der indført nye håndhævelsesregler for overtrædelser af udbudsreglerne, som en konsekvens af den seneste ændring af EU's kontroldirektiver. Lovkommentaren omhandler de reaktions- og sanktionsmuligheder som Klagenævnet og domstolene er blevet tillagt med implementeringen af den seneste ændring af kontroldirektiverne, hvoraf nogle er nye, mens andre er en uændret videreførelse af de reaktionsmuligheder, som Klagenævnet havde efter den tidligere klagenævnslov.

1. udgave 2015
638 sider
Kr. 1.475,-

e-djoef

Medlemspris **kr. 1.180,-**

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

Jurist- og Økonomforbundets Forlag
Handelshøjskolens Forlag
nyt juridisk forlag



Djøfs Kurser og Uddannelser

Se mere på djoef.dk/kurser

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

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

Bestyrelsesuddannelsen

Få en praktisk og forretningsorienteret tilgang til bestyrelsesarbejdet, der fokuserer på værdiskabelse i virksomheden og bestyrelsens rolle. Du får træning i økonomistyring, strategi, godt bestyrelsesarbejde, krisestyring og pressehåndtering. Uddannelsen er både til dig på vej til en bestyrelsespost og dig, der allerede har bestyrelseserfaring.
Tid og sted: opstart 28. september 2015, København

Proceskonsulentuddannelsen

Bliv bedre til at designe, facilitere, styre og gennemføre processer og forandringsprojekter. Du får indsigt i de menneskelige, organisatoriske og motiverende dynamikker ved forandringer, både når det fungerer, og når det ikke fungerer. Som forandringsagent får du praktisk træning i at skifte position imellem rollen som facilitator og procesleder.
Tid og sted: opstart 15. september 2015, Holte

Faciliteringsuddannelsen

Stil skarpt på din rolle som facilitator. Uddannelsen giver dig en teoretisk viden om, hvordan du skaber effektive møder og processer. Du får praktisk træning i, hvordan du inddrager deltagerne og sikrer optimalt udbytte, så mødet eller processen giver mening for alle. Du kan afslutte uddannelsen med en kompetencegivende eksamen på diplomniveau.
Tid og sted: opstart 25. september 2015, København

Juridisk metode

Uden forhåndskendskab til jura får du en indføring i den grundlæggende juridiske metode, som er den fremgangsmåde, du skal bruge og følge, når du tager stilling til et retligt problem. Du lærer at fortolke lovgivningen og vurdere, hvilke retsprincipper der indgår i lovfortolkningen. Og du bliver trænet i at kunne give et kvalificeret svar på retlige problemer.
Tid og sted: 16.-17. juni 2015, København

Diplomuddannelsen i ledelse modul 1

Med en diplomuddannelse i ledelse får du ikke bare papir på dine kvalifikationer. Du sikrer dig samtidig en fagligt stærk, kompetencegivende lederuddannelse, der udvikler dig til en komplet leder, som kan arbejde professionelt med komplicerede strategiske og organisatoriske problemstillinger. Læs mere på djoef.dk/diplom
Tid og sted: opstart 8. september 2015, København

Virksomhedens økonomi for ikke-økonomer

Kurset giver dig et godt kendskab til de grundlæggende økonomiske begreber og økonomistyring i en privat organisation. Du kan derfor i højere grad deltage aktivt, når der skal træffes økonomiske beslutninger. Kurset giver dig en god forståelse for det interne regnskab, og du vil vide, hvilke faldgruber du skal være opmærksom på i budgetprocessen.
Tid og sted: 8.-9. september 2015, København

Skriv **aldrig** under på et billån uden at tale med din bank først

Tjek ÅOP (Årlig Omkostning i Procent), når du sammenligner priser



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

Som medlem af Djøf får du al den hjælp, du skal bruge hos Lån & Spar. For billån kan godt være lidt kryptiske. Et godt fif er at kigge på ÅOP'en. Her skal alle udgifter på lånet nemlig regnes med.
Vi ser gerne papirerne igennem med dig og giver dig det nødvendige overblik over de reelle udgifter. Så ved du, hvad der kan betale sig.

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

Find guiden på **lsb.dk/5gode**

djøf

VIL DU HURTIGT VIDERE?

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

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

lån & spar

din personlige bank

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

Copenhagen Summer University

10.-14. AUGUST 2015 / 17.-21. AUGUST 2015

ER DU STADIG RIGTIG KLOG?

UDDRAG FRA ÅRETS PROGRAM:

- Adfærdsøkonomi og Psykologiske Valg – bagom menneskelig irrationalitet og nudging
- Coaching, Kierkegaard og Lederskab
- Decoding China – navigating the waters of politics, business and government affairs
- Den Danske Model – under udvikling eller afvikling? Venteliste
- Det Borgernære Sundhedsvæsen
- Konkurrencestaten som den nye Velfærdsstat?
- Fødevareinnovation og Madkultur
- Kommunikation 2.0 – effektiv kommunikation på tværs af medier
- Evaluering og Effektmåling Få pladser
- Kriminalprævention – hvornår virker det og hvorfor?
- Mad i Samfundet: Kvalitet, Sikkerhed og Politik – kampen om fødevarerne
- Market Access for Pharmaceutical Products – trends and challenges
- Personalised Medicine – the future treatment paradigm
- Troværdig Meningsdannelse – retorisk kompetenceløft for meningsdannere

copenhagensummeruniversity.ku.dk

KØBENHAVNS UNIVERSITET

Find dit nye job på

Djøfs jobunivers



Ledige stillinger (339)

Administration (183)
Analyse (88)
Finans, forsikring og bank (28)
Forskning og undervisning (27)
HR og personale (23)
IT og web (43)
Jura (60)
Kommunikation og medier (89)
Konsulent og rådgivning (60)
Kultur (7)
Ledelse (76)
Miljø (14)
Politik og samfund (80)
Salg og marketing (17)
Sundhed (9)
Økonomi og regnskab (93)

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

Outplacement

En fordel for den opsagte medarbejder og virksomheden

Vi dækker hele landet

HELudvikling
Outplacement siden 1991



4444 0635 • www.hel-udvikling.dk

Erik Bernskov



Økonomer med erfaring i statslig økonomistyring

Vil du være en del af holdet bag Danmarks største offentlige ejendomsvirksomhed og en række store byggerier?

Som vores nye kollega i Bygningsstyrelsen kan du komme til at arbejde med bidrag til finansloven, forelæggelse af aktstykker for Folketinget og forskellige opgaver inden for styring og økonomi omkring vores ejendomsportefølje og byggeprojekter.

Kompleks økonomi og analyser
Opgaverne i økonomienheden handler om den daglige drift og opfølgning, og om tværgående analyser af f.eks. styrelsens byggesager. Du skal være med til at udbrede forståelsen for de økonomiske rammer og processer til medarbejdere med en ikke-økonomisk baggrund. Og du skal kunne oversætte de faktiske forhold i en byggesag til en økonomiproces, der virker i praksis.

Fagligt kan vi tilbyde dig udfordringer, hvor du i høj grad kan udvikle dig både i bredden og i dybden.

Arbejdsfeltet rummer et bredt spektrum af økonomifaglige udfordringer og en stor kompleks økonomi. Dette betyder, at der i perioder også er travlt. Kolleger i enheden fremhæver, at de er stolte af at være med til at skabe flotte bygninger og gode fysiske rammer, som præger bybilledet landet rundt. Og så er de glade for samværet med kollegerne og den positive og humoristiske omgangsform.

Flair for statslig økonomistyring
Vi søger primært en kollega med erfaring i statslig økonomistyring og -processer, men har også arbejde til en nyuddannet kollega, hvis du har særlig interesse og flair for ovenstående.

Vi lægger vægt på, at du

- er uddannet økonom, cand.scient.pol eller lignende
- har nogle års erfaring med offentlige økonomiopgaver, gerne i staten
- kan kombinere overblik med detaljefokus
- er opsøgende og initiativrig i forhold til at finde løsninger
- kan samarbejde med mange forskellige faggrupper.

For vores nyuddannede kollega vil det være en fordel, hvis du har haft et studenterjob i staten eller i en driftsorganisation.

Læs mere og søg stillingen på BYGST.DK.
Ansøgningsfrist den 10. juni 2015.

BYGNINGSSTYRELSEN

Bygningsstyrelsen forsyner universiteter og statsinstitutioner med fremtidssikrede lokaler til læring, undervisning og kontorbrug. Bygningsstyrelsen er Danmarks største offentlige ejendomsvirksomhed med en bygningsmasse på godt 4 mio. m^2, fordelt på mere end 1.600 lejemål. Vi har igangværende og planlagte byggeprojekter for ca. 14 mia. kr. og en driftsomsætning på 3 mia. kr.

Hjørring Kommune

2 chefstillinger

Børne og Undervisnings-forvaltningen

Børne- og Undervisningsforvaltningen i Hjørring Kommune søger pr. 1. august 2015 to nye chefer for områderne Administration og Udvikling samt Skole og Dagtilbud.

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

Finder du stillingerne interessante, kan du uploade ansøgning og CV på mercuriurval.dk (referencenummer for **chef for Administration og Udvikling: DK-139-54242**) og (referencenummer for **chef for Skole og Dagtilbud: DK-139-54241**). Ansøgningsfristen udløber den 8. juni 2015, kl. 10.00.

Mercuri Urval

SEE ALL
CALL ON
AAU.DK

ADJUNKTUR

ASSISTANT PROFESSOR, MICROSOCIOLOGY

At the Faculty of Social Sciences, Department of Sociology and Social Work, a position as assistant professor in microsociology / social psychology (fixed term max. 4 years) is open for appointment from 1 October 2015 or soon thereafter.

POSITION NO.: 2015-224-00853
APPLICATION DEADLINE: 18 JUNE 2015

BREAKING NEW GROUND
AALBORG UNIVERSITY



Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

VI *søger advokat* TIL *ansættelsesret*

Vi rådgiver offentlige og private arbejdsgivere om alle de spørgsmål, der opstår i relation til de ansatte. Vores sager handler for eksempel om forståelse af overenskomstgrundlag, spørgsmål om afskedigelsers saglighed eller om virksomhedsoverdragelseslovens betydning i forhold til udbudsforretninger.

Vi har travlt og søger nu en advokat særligt med henblik på ansættelsesret i EU-retligt perspektiv.

Vores sager fører os vidt omkring. Vi fører således jævnligt retssager ved by-, lands- og Højesteret, tjenestemandsretten, Arbejdsretten og ved faglige voldgiftsretter.

Det er vores ambition at finde den enkeltes talent og udfolde det. Derfor har vi udviklet et talentprogram med udviklingsmuligheder inden for faglige, personlige, forretnings- og ledelsesmæssige kompetencer.

Det sikrer et målrettet fokus på karriere- og kompetenceudvikling og indeholder transparente karriereveje, tydelige kompetencebeskrivelser samt en lang række obligatoriske kurser knyttet til hvert karrieretrin.

For advokater med lyst til at accelerere karriereudviklingen er det muligt at søge om at deltage i vores High Potential program.

Læs mere og søg stillingen på www.kammeradvokaten.dk/karriere

Skatteankestyrelsen

Skatteankestyrelsen søger sagsbehandlere til erhvervsbeskatning i København

Vi vil være landets bedste klagemyndighed – vil du være med?
Skatteankestyrelsen søger sagsbehandlere til vores kontor for erhvervsbeskatning i København. Kontoret behandler sager vedrørende erhvervsbeskatning generelt, herunder regnskabstilsidesættelse og skøn, driftsomkostninger, virksomhedsordningen, samt kommanditister.

Som sagsbehandler har du ansvaret for dine sager, til de er afgjort. Du skal arbejde selvstændigt og struktureret og have lyst til at indgå i et stærkt fagligt miljø, hvor vi også arbejder i teams og sparrer med hinanden om komplekse problemstillinger. Det er en fordel, hvis du kan lide at arbejde med tal og har regnskabsmæssig forståelse.

I Skatteankestyrelsen arbejder vi med benhård jura – men der er også plads til et liv ved siden af. Vi er en moderne arbejdsplads med gode arbejdsvilkår, og vi arbejder til stadighed med at styrke trivslen. Du skal derfor også have lyst til at tage ansvar for vores fælles arbejdsplads.

Se hele opslaget på skatteankestyrelsen.dk

Dommerstillinger

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

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

DOMSTOLSSTYRELSEN
DANMARKS DOMSTOLE

www.domstol.dk

Landsforeningen af Menighedsråd søger konsulent til juridisk rådgivning

Vi søger en ny kollega til sammen med os at rådgive menighedsrådene i deres varetagelse af den lokale ledelse af folkekirken i sognene.

Du kommer til at arbejde med rådgivning inden for bl.a. personalejura, menighedsrådslov og forvaltningsret, deltage i overenskomstforhandlinger og til at undervise på vores kurser og uddannelser. Alt dette foregår på et højt fagligt niveau med en stor grad af viden- og erfaringsdeling i en afdeling med 10 engagerede kolleger.

Se hele stillingsopslaget på: www.menighedsraad.dk.

Landsforeningen af Menighedsråd
Debat · Rådgivning · Indflydelse

Landsforeningen af Menighedsråd er en landsdækkende interesseorganisation for menighedsrådene. Landsforeningen ønsker at markere sig som det samlende midtpunkt for det folkelige engagement i den danske folkekirke med vægt på debat, rådgivning og indflydelse. Foreningen har sekretariat i Sabro ved Århus og har 29 medarbejdere.



Juridisk og økonomisk konsulent søges

Økonomikonsulent

Jobcenter Kalundborg søger snarest mulig en økonomifagligt meget stærk medarbejder, der selvstændigt og proaktivt kan hjælpe ledelsen med at planlægge, styre og følge op på økonomien i jobcentret og i beskæftigelsesindsatsen.

Opgaver du bl.a. skal arbejde med

- At udarbejde budgetter, budgetopfølgning, prognoser og med den løbende kvalitetssikring af data om udvikling i budget og regnskab.
- Ansvarlig for ledelsesinformation om økonomien, for oplæg om udvikling og sammenhæng mellem jobcentrets indsats og budgetter og at tage initiativ til den løbende forbedring af økonomistyringen, både på hoved- og delområder i jobcentrets indsats.

Om dig

- Du er økonomifagligt velfunderet, struktureret i din arbejdsfacon og kommunikerer klart og præcist også om komplekse problemstillinger.
- Du er serviceminded, arbejder selvstændigt og er åben og stærkt dialog- og løsningsorienteret.
- For at lykkes i stillingen forventes det, at du er uddannet økonom/civiløkonom, revisor eller har anden relevant kommunaløkonomisk baggrund og resurser.

Det vil være en yderligere fordel, hvis du har kendskab til beskæftigelsesområdet, men det er ikke en betingelse.Vi tilbyder løn- og ansættelsesvilkår ifølge gældende overenskomst og efter aftale med den forhandlingsberettigede organisation. Lønnen vil afspejle stillingens funktioner og dine kvalifikationer. Arbejdstiden bliver gennemsnitlig på 37 timer.
Ansøgning samt CV og relevante bilag skal være os i hænde senest fredag den 7. juni 2015.

Juridisk konsulent

Juridisk konsulent søges til stabsfunktionen Ledelse, Jura og Kommunikation (Vikariat)
Vil du gerne være en del af det juridiske team i en spændende kommune i rivende udvikling - og arbejde tæt på Direktionen? Så kan vi tilbyde dig et spændende, alsidigt og udviklingsorienteret job i Kalundborg Kommune! Der er tale om et barselsvikariat for en tidsbegrænset periode på 1 år, men med mulighed for forlængelse.

Opgaver vil i overordnede træk være:

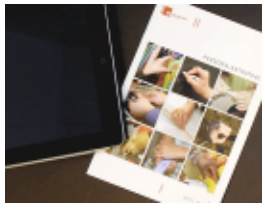
- Juridisk rådgivning og bistand til hele organisationen indenfor et bredt udvalg af juridiske problemstillinger, herunder inden for kommunal- og forvaltningsretten.
- Særlig fokus på juridisk rådgivning og sparring inden for køb og salg af fast ejendom, entreprise, ekspropriation, udbudsret og udfærdigelse/indgåelse af kontrakter
- Juridisk sparring ift. husleje- og beboerklagenævn

Vi forventer derfor, at du bl.a:

- Er cand.jur eller cand.merc.jur og gerne med nogle års erfaring fra en lignende stilling
- Har bred juridisk viden og et indgående kendskab til de centrale forvaltningsretlige love, dvs. forvaltningsloven, offentlighedsloven og persondataloven.
- Har interesse og viden om juridiske forhold inden for især køb og salg af fast ejendom, entrepriseret, udbudsret og udfærdigelse/indgåelse af kontrakter

Stillingen er på 37 timer. Løn efter gældende overenskomst. Tiltrædelse snarest muligt.
Ansøgning samt CV og relevante bilag skal være os i hænde torsdag den 11. juni 2015.

Se de fulde stillingsopslag på *www.kalundborg.dk* under ledige job.



Kalundborg Kommune er en af Danmarks perler. Ud til vandet, lige midt i landet, ligger kommunen med godt 48.000 borgere. En kommune som rummer store industrivirksomheder, men dækker meget mere end industri - det handler om en kommune, hvor du kan bo, hvor du kan leve, og en kommune med arbejdspladser nær dig - og med store chancer for arbejdspladser til ægtefælle/samlever.

Kommunen rummer indbydende natur, den har en af Danmarks længste kyster med flotte strande, skove, søer og meget mere. Der er store sommerhusområder, campingpladser, spisesteder og bysamfund såvel som landsbysamfund.
Samtidig huser kommunen en af Sjællands største industrikoncentrationer uden for København.

Udviklingen er fokuseret på grønne virksomheder og samspillet virksomheder imellem - og mellem virksomhederne og kommunen.

Men udviklingen går også på at skabe områder hvor borgerne kan udfolde sig.

Kalundborg Kommune kan også tilbyde nærhed til motorvej hvis du bosætter dig i den sydlige del af kommunen, og togtransporttiden fra Kalundborg til København er for nylig mindsket med 20 minutter.

KALUNDBORG KOMMUNE

Økonomikonsulent til Psykiatri og Handicap

Vi søger en økonomikonsulent, som har flair for økonomistyring og lyst til opgaver af både drifts- og udviklingsmæssig karakter.

Hvad laver vi?
Psykiatri og Handicap yder rådgivning og bistand til personer over 18 år inden for det specialiserede socialområde. Vi har ansvaret for et udgiftsbudget på ca. 500 millioner kr. og indtægter på ca. 200 millioner kr., som kommer ind ved salg af pladser i dag- og botilbud til andre kommuner.

Hvad er opgaverne?
Som økonomikonsulent vil dine arbejdsopgaver bl.a. være:

- Budgetopfølgning
- Takstberegning vedrørende dag- og botilbud
- Controlling og sparring i forhold til økonomistyringen i dag- og botilbud
- Udvikling af effektive og let tilgængelige redskaber, arbejdsgange og styringssystemer på psykiatri- og handicapområdet
- Udarbejdelse af diverse analyser med henblik på udvikling og optimering, fx. analyser af udgiftsgrundlag og opfølgning på benchmarkings
- Deltagelse i tværkommunale arbejdsgrupper om økonomi og styring på det specialiserede socialområde.

Hvem er du?
Vi forventer, at du:

- Har en længerevarende økonomisk uddannelse på kandidatniveau eller tilsvarende
- Har erfaring med økonomistyring, gerne fra en kommune
- Er analytisk skarp og god til at jonglere med tal
- Har lyst til at arbejde med såvel klassiske driftsopgaver som mere udviklingsorienterede opgaver
- Evner at strukturere og formidle dit faglige stof
- Har gode samarbejdsevner.

Vil du vide mere om stillingen?
Læs mere om stillingen på www.rudersdal.dk.

Ansøgningsfrist tirsdag den 16. juni 2015.

RUDERSDAL KOMMUNE



Helsingør Kommune søger to skarpe kandidater med strategisk forståelse

Leder til Udvikling, Kommunikation og Erhverv

I Helsingør Kommune har vi en vision. Vi vil være Nordsjællands mest attraktive bosætningskommune for familier i 2020 og være en kommune med gode vilkår for at drive virksomhed. Det er en ambitiøs vision, men vi mener selv, at den er realistisk. Vi bidrager til, at alle tager ejerskab for kommunens vision og ser den som et fælles mål. Som ny områdeleder vil du stå i spidsen for at sikre at synliggøre de gode resultater og fortælle de gode historier om kommunen.

Områdelederen refererer til centerchefen for Center for Erhverv, Politik og Organisation og vil indgå i ledergruppen med centerchefen og de øvrige tre områdeledere i centeret.

Interesseret? Så læs mere på www.helsingor.dk

Ansøgningsfrist: Fredag den 12. juni 2015

Faglig koordinator for HR og Organisation

Vi søger en ny faglig koordinator til Team HR og Team Organisation. De to teams med i alt 12 medarbejdere er placeret i det strategiske udviklingsområde Udvikling, Kommunikation og Erhverv. Her er vi 22 ansatte fordelt på fire selvstyrende teams, og vores arbejdsområder spænder over HR, arbejdsmiljø, medarbejder- og lederudvikling, organisationsudvikling, kommunikation og erhverv. Der er to yderligere faglige koordinatorer i området for henholdsvis Team Kommunikation og Team Erhverv.

Den faglige koordinator bruger ca. 1/3 af sin tid på faglig sparring og koordinering, og ca. 2/3 af tiden på konsulent opgaver (f.eks. projektledelse, facilitering af processer og sagsfremstillinger) i Team HR men også i Team Organisation.

Den faglige koordinator referer til områdelederen for Udvikling, Kommunikation og Erhverv og har et tæt samspil med denne person.

Interesseret? Så læs mere på www.helsingor.dk

Ansøgningsfrist: Mandag den 15. juni 2015

HELSINGØR KOMMUNE

DANSK PSYKOLOG FORENING

Konsulent/jurist til liberalt team i Dansk Psykolog Forening

Vil du arbejde i Dansk Psykolog Forenings forhandlingsafdeling og blive en del af et stærkt hold, der kæmper for øget anerkendelse af professionen og for gode vilkår for selvstændige psykologer på et marked i stærk konkurrence.

Arbejdsområder

Konsulenterne på det liberale område arbejder med brancheforhold og interessevaretagelse for selvstændige psykologer med egen praksis/virksomhed. Som konsulent skal du medvirke til at sikre fremdrift og tyngde i foreningens strategiske og politiske arbejde på det liberale område.

Fornyelse af praksisoverenskomsten og rådgivning til medlemmerne om jura og virksomhedsforhold er et meget vigtigt felt, som vedvarende skal udvikles.

Dine hovedarbejdsopgaver

- Bidrage med juridisk viden og analyser til politiske projekter på det liberale område, fx sundhedsforsikring, konkurrencelovgivning og overenskomstfortolkning.
- Rådgivning af alle foreningens medlemmer på telefon og mail om liberalt erhverv og ansættelse.
- Forhandling af praksisoverenskomst og andre aftaler, fx honoraraftaler.
- Formidling bl.a. via nyhedsbreve og som underviser på kurser og arrangementer.
- Betjening af politiske udvalg og arbejdsgrupper.

Dine kompetencer

- Akademisk uddannelse, fortrinsvis cand.jur.
- Relevant erhvervserfaring, meget gerne fra en interesseorganisation eller offentlig organisation.
- Faglig stærk, ambitiøs og engageret.
- Ansvarlig med blik for både detaljen og helheden.
- Trives i en politisk organisation og i arbejdet med mange dagsordener.
- Stærk formidler i både skrift og tale.
- Serviceminded og god til at samarbejde med både medlemmer og kolleger.

Om stillingen

Stillingen er placeret i det liberale team i forhandlingsafdelingen i Dansk Psykolog Forening. I afdelingen er p.t. ansat 18 medarbejdere. Hertil kommer to ledere samt studentermedarbejdere. Vi er organiseret i fire team og i en udviklingsenhed. Det liberale team består af i alt fire medarbejdere samt forhandlingschefen, som du skal referere til.

Stillingen er på fuld tid (37 timer/uge).

Løn- og ansættelsesvilkår i henhold til overenskomst mellem Dansk Psykolog Forening og AC-klubben i sekretariatet. Lønnen fastsættes efter individuel forhandling i forhold til dine kvalifikationer og din erfaring.

Tiltrædelse pr. 1. august 2015.

Ansøgning

Send venligst din ansøgning mærket "konsulent liberal" samt CV til job@dp.dk, så vi har den senest 8. juni 2015.

Indledende ansættelsessamtaler holdes i uge 25, og der vil blive tale om to samtalerunder.

Yderligere oplysninger

Har du spørgsmål til stillingen, kan du kontakte forhandlingschef Lis Ethelberg på tlf. 35 25 97 13 eller tlf. 26 12 37 30. Du kan også kontakte TR-suppleant og konsulent i det liberale team Anne Mette Marker, tlf. 35 25 97 54.

Dansk Psykolog Forening er fagforening og faglig forening for psykologer. Medlemstallet er knapt 10.000. I sekretariatet er ansat 50 medarbejdere. Læs mere på www.dp.dk.

Domstolsstyrelsen søger akademiske medarbejdere

Vær med til at arbejde for ret og retfærdighed

Domstolsstyrelsen er en del af organisationen Danmarks Domstole og har til opgave at udvikle og administrere domstolene.

Som medarbejder i Domstolsstyrelsen får du mulighed for at udvikle dig fagligt og personligt i et miljø præget af høj faglighed, engagement og samarbejde på tværs. Vi tilbyder en spændende og afvekslende hverdag med sparring og samarbejde med dygtige kollegaer og chefer.

Vi har ledige stillinger inden for:

HR-udvikling

Vi søger en dygtig AC'er, der vil være med til at skabe fremtidens linje for HR-udvikling ved Danmarks Domstole. Du vil komme til at drive udviklingsprocesser og implementere HR-indsatser, herunder kompetenceudvikling for ledere, trivselsundersøgelser, medarbejder- og lederudviklingsværktøjer. Du vil lede projekter inden for HR-udvikling med mange interessenter fra retterne og rådgive retterne om lokal HR-udvikling.

AC-generalist med fokus på økonomi og interesse for it

Vi søger en dygtig AC-generalist med god tal- og økonomiforståelse til en spændende stilling i stabsfunktionen i vores Center for It. Du vil skulle arbejde med budget- og økonomistyringsopgaver, porteføljestyring og andre ledelsesunderstøttende stabsopgaver for vores it-ledelse og it-projektledere.

Jura

Vi søger en stærk jurist med et godt projektledergen, som skal være med til at understøtte udviklingen af domstolene. Du er pennefører på myndighedsudøvende opgaver som f.eks. bekendtgørelser og bidrager til at implementere nye regler af betydning for domstolene. Du føder ind til den politiske proces med svar på folketingsspørgsmål og høringer over lovforslag.

Du kan læse de enkelte stillingsopslag og mere om Domstolsstyrelsen på **www.domstol.dk**

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

DOMSTOLSSTYRELSEN
DANMARKS DOMSTOLE

www.domstol.dk

Vil du varetage forsikringsbranchens juridiske interesser?

Du vil komme til at beskæftige dig med en bred vifte af juridiske og politiske opgaver, med særligt fokus på FIL og interessevaretagelse.

Vi forestiller os, at du:

- er cand.jur. med flere års erfaring fra den offentlige forvaltning eller fra en politisk ledet organisation
- har erfaring med samarbejde på europæisk plan
- synes det er spændende at arbejde med politiske opgaver og processer.

Læs mere om stillingen på www.forsikringogpension.dk. eller kontakt underdirektør Torben Weiss Garne på twg@FogP.dk eller 25 38 25 36.

Ansøgningsfrist den 8. juni 2015.

forsikring & pension

Forsikring & Pension er brancheorganisation for forsikringsselskaber, pensionsselskaber og tværgående pensionskasser i Danmark.

Skanderborg Kommune

Projektleder
med organisationsflair

Vil du være med til at levere forretningsunderstøttelse til fremtidens velfærd, så læs videre.

Skanderborg Kommune søger en projektleder til at øge kommunens ressourcer inden for projektledelse, implementering af organisatoriske og politiske initiativer samt forandringsledelse og for at understøtte kommunens mangfoldige portefølje af projekter og initiativer. Har du de faglige kompetencer, lysten til at arbejde med udvikling og implementering af fremtidens velfærd, så er dette job noget for dig.

Ansøgningsfrist: 7. juni 2015.

Læs hele stillingsopslaget og søg stillingen på **skanderborg.dk**



Direktør til Danmarks Grundforskningsfond

Stillingen som direktør for Danmarks Grundforskningsfond opslås hermed til besættelse pr. 1. september 2015.

Stillingen
Der søges en person, som med udgangspunkt i egen forskning og engagement i forskning interesserer sig for forskeres vilkår, deres arbejdsmetoder, organisering og resultater. Direktøren skal spille en central rolle i bestræbelserne på at fremme enestående forskning på højt internationalt niveau i Danmark.

Direktøren er daglig leder af fondens sekretariat. Direktørens primære opgave er at udmønte faglige, forskningspolitiske, bevillings- og investeringsmæssige samt administrative beslutninger truffet af fondens bestyrelse. En væsentlig opgave er desuden at varetage den løbende kontakt til de forskningscentre, som finansieres af fonden, herunder sikre, at de løbende evalueringer af centrene sker på internationalt niveau.

Direktøren refererer til bestyrelsen, der er udpeget af uddannelses- og forskningsministeren efter indstilling fra en række institutioner og råd i den danske forskningsverden.

Kvalifikationer
Der ønskes ansøgninger fra personer med dokumenteret bred indsigt i den danske og internationale forskningsverden. Den kommende direktør forventes at have:

- solid forskningsmæssig baggrund og gerne erfaring med forskningsledelse
- kendskab til forskningsvurdering og erfaring med internationale evalueringer
- indsigt i mekanismer, der fremmer enestående forskning på internationalt niveau
- kendskab til forsknings- og innovationssystemet i Danmark
- et veludviklet netværk inden for den offentlige/private forskning
- troværdighed i det universitære forskningssystem
- gode kommunikations- og forhandlingsevner samt overblik og analytiske evner
- erfaring med personaleledelse
- kompetencer til at varetage direktøransvaret for fondens kapital og investeringer.

Løn- og ansættelsesvilkår
Stillingen opslås for en 6-årig periode med mulighed for forlængelse. Lønnen fastsættes efter forhandling. Direktøren vil ikke uden bestyrelsens godkendelse kunne påtage sig andre arbejdsopgaver.

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

Yderligere oplysninger
Henvendelse om stillingen kan ske til bestyrelsens formand, professor Liselotte Højgaard, tlf. 3545 4215 eller e-mail: Liselotte.Hoejgaard@regionh.dk. Yderligere oplysninger og materiale om fonden kan rekvireres hos formanden eller hos vicedirektør Mogens Klostergaard Jensen tlf. 3318 1954 eller e-mail: mkj@dg.dk.

Ansøgningsfrist
Ansøgningen udarbejdes på engelsk og skal være Danmarks Grundforskningsfond i hænde senest mandag den 22. juni 2015, kl. 18.00. Samtaler forventes gennemført fredag den 26. juni. Ansøgningen stiles til formanden for bestyrelsen og sendes pr. e-post til dg@dg.dk eller til Danmarks Grundforskningsfond, Holbergsgade 14, 1, 1057 København K.

Danmarks Grundforskningsfond blev oprettet i 1991 som en uafhængig fond, der arbejder for at styrke dansk forskning inden for alle fagområder gennem større og længerevarende satsninger. Det sker først og fremmest gennem oprettelse af 'Centers of Excellence' for 6-10 år, men fonden har herudover også iværksat en række særlige initiativer for at styrke internationaliseringen af dansk forskning. Med den seneste kapitaltilførsel på 3 mia. i 2015 udgør formuen 6,7 mia. kr., og fondens levetid er sikret frem til 2036. Danmarks Grundforskningsfond - www.dg.dk - tlf. 3318 1950.

Leder til Administrativ Service

SLAGELSE KOMMUNE

Slagelse Kommune har sat et ambitiøst mål om at forbedre og effektivisere de administrative processer inden for løn-, personale- og økonomiområderne.

Derfor etablerer vi en helt ny serviceenhed – Administrativ Service, som fra 2016 skal servicere hele organisationen inden for løn- og personaleadministration, bogføring og daglig økonomistyring.

Vi søger lederen allerede nu, fordi vi gerne vil give lederen mulighed for at bygge organisationen op fra bunden og dermed selv sætte sit tydelige præg på Administrativ Service.

Den nye leder skal være en dygtig forandringsleder med stærke relationelle og kommunikative kompetencer, som har en klar holdning til, hvordan man skaber en excellent administrativ service til Slagelse Kommunes mange decentrale ledere.

Vi forventer, at den nye leder har faglig indsigt i områderne. Der skal skabes sikker drift fra start. Og så er fagligt indsigt også nødvendigt for løbende at kunne udvikle arbejdsprocesser og værktøjer.

Ansøgningsfristen er den 7. juni 2015.

Du kan læse en uddybbende job- og personprofil og søge stillingen digitalt på slagelse.dk.

Hvis du er interesseret i at høre mere om stillingen, kan du også kontakte økonomichef Anders Bjældager på tlf. 24 25 34 85.

Ved alle ansættelser i Slagelse Kommune skal foreligge straffeattest.

slagelse.dk

JURIST

til Ledelsessekretariatet i Syddjurs Kommune

Vi søger en erfaren jurist som vil understøtte både den politiske og administrative ledelse i Syddjurs Kommune i spørgsmål omkring styrelseslov, forvaltningsret og personalejuridiske spørgsmål.

Læs mere om os og det fulde stillingsopslag på **www.syddjurs.dk**

Frist: Mandag den 15. juni.

Syddjurs KOMMUNE



Regnskabsleder til Vejdirektoratet, København

Vil du være regnskabsleder i en organisation med et budget på 5 mia. kr., og være med til at sikre udviklingen af en moderne regnskabsafdeling med fokus på effektive regnskabsprocesser og sikring af compliance i hele organisationen? Og har du en uddannelse som HD(R), cand.merc.aud., eller at du på anden vis har tilegnet dig tilsvarende kvalifikationer. Så har vi jobbet her!

Se jobbeskrivelsen i sin helhed på www.vejdirektoratet.dk
Ansøgningsfrist **søndag den 7. juni 2015.**

vejdirektoratet.dk

Vejdirektoratet

FINANSMINISTERIET



Direktør i Moderniseringsstyrelsen

Finansministeriet søger en ny direktør, der vil stå i spidsen for Moderniseringsstyrelsen og de ca. 350 medarbejdere.

Om stillingen

Som direktør for Moderniseringsstyrelsen står du i spidsen for en styrelse i Finansministeriet med ansvar for at skabe gennemsigtighed i styringen i den offentlige sektor, gøre løn og arbejdstid i det offentlige til en integreret del af udgiftspolitikken samt levere effektiv, sikker og målrettet rådgivning og systemunderstøttelse.

Styrelsen har hermed et stærkt afsæt til at frigøre de betydelige ressourcer, der ligger i modernisering af de offentlige overenskomster, bedre offentlig økonomistyring og bedre ledelse og dermed medvirke til at understøtte regeringen i at føre en sund økonomisk politik.

Som direktør i Moderniseringsstyrelsen har du endvidere ansvar for økonomi, HR samt service og kommunikation for hele Finansministeriets område.

Dermed har du som direktør for Moderniseringsstyrelsen et stort ansvar for i samarbejde med Finansministeriets departement og de øvrige styrelsesdirektører at virkeliggøre Finansministeriets vision om at agere som én koncern og være rollemodel for effektivisering, drift og udvikling af den offentlige sektor i Danmark.

Direktørerne for Statens It og Statens Administration refererer til dig. Som direktør for Moderniseringsstyrelsen har du således den strategiske og løbende sparring med direktørerne, herunder udarbejdelse af og opfølgning på mål- og resultatplaner for styrelserne.

Om dig

Moderniseringsstyrelsen har et ansvar for både at tænke nyt og for at bistå med implementering af forandringer i institutionerne. Du skal som direktør derfor både kunne tænke visionært og forstå de udfordringer, der er forbundet med at skabe lokal forandring.

Vi leder derfor efter en direktør, der:

- Har solid og bred ledelseserfaring på et strategisk niveau
- Har et stort drive for at forbedre den offentlige sektor
- Har erfaring med implementering og drift
- Har erfaring med håndtering af politiske processer tæt på regeringen
- Har bred erfaring fra fx centraladministrationen og andre sektorer
- Har stærke analytiske og kommunikative evner
- Kan skabe holdbare og innovative løsninger

Samtidig er det afgørende, at du som direktør:

- Har lyst til at arbejde med personligt og strategisk lederskab
- Er dygtig til at vedligeholde og udvikle relationer
- Er en team-spiller
- Er god til at håndtere en bred og kompleks interessentkreds

Moderniseringsstyrelsen arbejder systematisk og professionelt med udvikling af organisationen, chefgruppen og medarbejderne. Resultater, høj kvalitet og tæt inddragelse af og sparring med vores interessenter er nøgleord og afgørende succesparametre.

Ansøgningsfristen er 7. juni 2015.

Læs hele jobopslaget og søg på **www.fm.dk/job**



Erfaren afdelingschef til Miljø og Råstoffer

Vi søger en strategisk tænkende afdelingschef med politisk tæft, der kan udvikle et velfungerende område med ansvar for ledelse af tre områdechefer og 55 fagligt stærke medarbejdere.

Som afdelingschef vil dine opgaver primært være tværgående opgaver i afdelingen og overordnede ledelsesmæssige opgaver.

Nogle af de spændende strategiske udfordringer det kommende år bliver udarbejdelse af en ny strategi for jordforureningsindsatsen og udarbejdelse af Råstofplan 2016.

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

Din profil
Din baggrund er en relevant videregående uddannelse kombineret med solid ledelsesmæssig erfaring – gerne fra det offentlige. Det er afgørende, at du har erfaring fra en politisk kontekst og kan dokumentere erfaring med betjening af politiske udvalg.

Læs mere og søg stillingen på job.regionsyddanmark.dk, jobnr. 193903. Ansøgningsfristen udløber den 7. juni 2015.

Region Syddanmark

Direktør for Teknik og Kultur

Favrskov Kommune

- *Er du på hjemmebane i samspillet med politikere, borgere og medarbejdere?*
- *Er du en synlig leder med fokus på mål, resultater og relationer?*
- *Kan du sikre udviklingen af en attraktiv erhvervs- og bosætningskommune?*
- *Kan du skabe gode rammer for et spændende kultur- og fritidsliv?*

Vi søger en ambitiøs og handlekraftig direktør, som "får tingene til at ske" på et område med stor bevågenhed.

Som direktør for Teknik og Kultur står du sammen med kommunaldirektøren og de andre tre direktører i spidsen for at føre kommunen godt igennem de kommende års udfordringer.

Dine overordnede opgaver
- Sikre en professionel betjening af politikere og politiske udvalg
- Lede egen forvaltning og tage medansvar for kommunens samlede ledelse
- Sørge for den bedste service for borgere og erhvervsliv
- Pleje og udvikle nye relationer – både internt og eksternt

Om Favrskov Kommune
Vi er en veldrevet og effektiv vækstkommune med godt 47.000 indbyggere, hvor der konstant er fokus på at prioritere resurserne og på at yde den bedste service for borgerne.

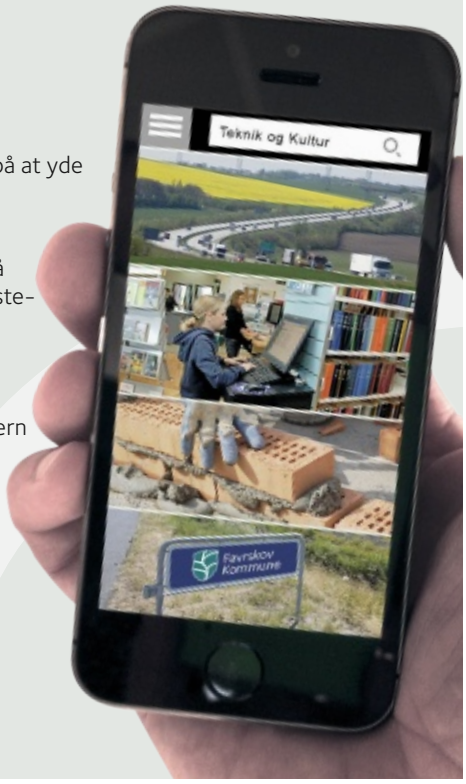
Mere information
Ansættelsen sker som udgangspunkt på kontrakt. Åremålsansættelse eller tjenestemandsansættelse kan komme på tale.

Du kan få yderligere oplysninger om stillingen hos kommunaldirektør Jan Kallestrup på 2424 6821 eller hos ekstern konsulent Lars Muusmann 4076 7227.

Ansøgningsfrist:
Torsdag den 4. juni 2015 kl. 12.00.

Du finder flere informationer om stillingen i job- og personprofilen på:

www.muusmann.com eller
www.favrskov.dk/job



Vi søger skarpe jurister

Brænder du for juridisk sagsbehandling, og kunne du tænke dig at få viden om nogle af de største anlægsprojekter i nyere tid, fx Københavns Metro, Femern Bælt-forbindelsen og jernbanen København-Ringsted?

Hvis ja, så er det lige dig, vi har brug for.

Arbejdsopgaverne
Trafikstyrelsen søger to jurister, der skal indgå i styrelsens juridiske sekretariat og primært fungere som juridiske sekretærer for den statslige Taksationskommission for Sjælland. Hertil kommer i mindre omfang varetagelse af sekretærfunktion for de kommunale overtaksationskommissioner for Nord- og Vestsjælland henholdsvis Århus-Holstebro.

Sekretariatsbetjeningen af de nævnte taksationskommissioner er en nyoprettet funktion i Trafikstyrelsen.
De statslige taksationskommissioner er 2. instans, og de afgør således konkrete sager om erstatning i forbindelse med ekspropriation til statslige anlægsprojekter, som forinden har været behandlet af en ekspropriationskommission.

En taksationskommission består af 5 medlemmer, og der er til kommissionen knyttet en juridisk sekretær, der bistår formanden. Kommissionen er uafhængig af de offentlige anlægsmyndigheder, og kommissionens afgørelser kan indbringes for domstolene.

Hvervet som juridisk sekretær består i forberedelse af taksationskommissionens sager, praktisk gennemførelse af besigtigelserne samt affattelse af kommissionens kendelser.

Du kommer til at få ansvaret for følgende opgaver:
- Tilrettelæggelse af effektiv sagsbehandling i sekretariatet
- Koordinere og sikre gennemførelse af konkrete besigtigelser
- Udforme oplæg til kendelser
- Løse diverse juridiske ad hoc opgaver

Trafikstyrelsen
Danish Transport Authority

Hvad kan du forvente dig af jobbet
Jobbet som juridisk sekretær vil give dig viden og kompetencer inden for et mindre og specialiseret juridisk område, og det vil give dig stor erfaring med konkret sagsbehandling. Herudover vil du få mulighed for at få et tæt samarbejde med eksterne parter – herunder med formændene for kommissionerne.

Da der er tale om et nyoprettet permanent sekretariat, vil der være god mulighed for at præge arbejdsopgaverne afhængig af dine konkrete faglige kompetencer.
Du må forvente en vis rejseaktivitet i forbindelse med Taksationskommissionens møder og besigtigelser – primært på Sjælland og ørerne.

Hvad forventer vi af dig
Vi forventer, at du:
- er en dygtig jurist
- har stor interesse og flair for juraen
- er effektiv og i stand til hurtigt at sætte dig ind i faglige problemstillinger
- er let at samarbejde med og god til at finde løsninger
- kan lide konkret sagsbehandling og er grundig
- gerne har erfaring fra centraladministrationen

Herudover vil det være en fordel, hvis du har interesse for og erfaring med emnerne ekspropriation og fast ejendom og desuden er vant til at arbejde med juridisk sagsbehandling i klagesager.

Du kan læse mere om Trafikstyrelsen på
www.trafikstyrelsen.dk

Yderligere information
Du kan få mere at vide om stillingen hos
kontorchef Janni Torp Kjærgaard, tlf.: 4178 0436
eller chefkonsulent Steen Johnsen, tlf.: 4178 0298.

Ansøgning
Send din ansøgning via Trafikstyrelsens elektroniske ansøgningsportal på www.trafikstyrelsen.dk **senest den 8. juni**.
Ansættelsessamtaler forventes gennemført i uge 24-25.

STILLINGER

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

Genopslag KONTORCHEF TIL PÆDAGOGIK OG INTEGRATION

Som kontorchef for Pædagogik og Integration har du faglige ambitioner og strategisk pondus til at sætte dagsorden på 0-18 års området. Kernen i dit arbejde er udvikling og implementering af strategiske og faglige indsatser i Børn og Unge.

Med din ballast som leder eller chef i en politisk styret organisation har du ambitiøse strategiske og faglige mål og en solid fornemmelse for dit mulighedsrum. Samtidig kan du med dit brede netværk og faglige legitimitet udfordre rammerne og inspirere dine 70 medarbejdere og tre kolleger i kontorchefgruppen til at udvikle og forankre tværgående indsatsområder på børn og unge-området.
Pædagogik og Integration er del af Pædagogisk Afdeling, som løser opgaver på tværs af byens dagtilbud, skoler, klubber, ungdomstilbud, administration og eksterne samarbejdspartnere. Din opgave vil være at sikre fremdriften i en tværfaglig opgaveløsning, med fokus på kvalitet og et sammenhængende tilbud til byens børn og unge fra 0-18 år.

Dine ansvarsområder fordeler sig på fire søjler:

- Betjening og rådgivning af den administrative og politiske ledelse i Børn og Unge
- Fremdrift i og opfølgning på realisering af strategiske indsatser med fokus på målene for børn og unges sprog, læring og uddannelse
- Fortsat udvikling af opfølgningen på faglige resultater i Børn og Unge via kvalitetsrapporterne
- Daglig ledelse, fokus på et godt arbejdsmiljø og attraktive arbejdspladser

Ansøgning og bilag fremsendes elektronisk til Børn og Unge senest torsdag 11. juni 2015. Læs mere om stillingen og find relevante bilag på www.aarhus.dk/bujob.

Kontakt
Rasmus Bak-Møller, Børn og Unge-chef, Børn og Unge.
Mobil: 41 85 74 74, **E-mail:** rabm@aarhus.dk
Marie Stegger, HR-Konsulent, Ledelse og Organisation,
Børn og Unge. **Telefon:** 41 85 72 68, **E-mail:** masts@aarhus.dk

Om os
Som leder i Aarhus Kommune, Børn og Unge, bliver du en del af en ambitiøst og innovativt samarbejde, der sætter barnet i centrum og har et 0-18 års perspektiv. Aarhus Kommune har fokus på kvalitet, trivsel, effekt og tidlig indsats og går forrest, når det gælder nytænkning og digitalisering. Børn og Unge understøtter kontinuerligt kompetenceudvikling af både ledelse og medarbejdere, ligesom du som kontorchef indgår i et stærkt og udviklingsorienteret ledernetværk

Du kan læse hele job- og kravprofilen samt mere om Børn og Unge på aarhus.dk/bujob



ODSHERRED KOMMUNE SØGER

MEDARBEJDER TIL BORGERRÅDGIVNING M.V.

- Har du evnen til at få løst en uoverensstemmelse, før den bliver til en konflikt, og til at få en konflikt løsnet op, så begge parter forstår og respekterer den andens synspunkt?
- Har du et indgående kendskab til sagsbehandling og sagsbehandlingsregler i det offentlige?
- Kan du vejlede om de forskellige administrative klageinstanser og klagemuligheder?
- Har du forståelse for samspillet mellem borgeren og sagsbehandleren?
- Kan du udtrykke dig klart og forståeligt både skriftligt og mundtligt?

Kan du svare ja til disse spørgsmål, så er du måske den nye medarbejder til borgerrådgivning, betjening af råd og nævn og øvrige relaterede opgaver i Odsherred Kommune.

Lønnen forhandler vi i forhold til relevant overenskomst, forventninger og kvalifikationer med udgangspunkt i specialkonsulentvilkår.

Ansøgningsfristen er ***søndag den 7. juni 2015.***

Se mere om stillingen på odsherred.dk/job under "Medarbejder til borgerrådgivning m.v.".

odsherred.dk/job

Alsidig generalist/ projektleder til Børneområdet

Børneområdet i Rudersdal Kommune søger en medarbejder, der bl.a. kan understøtte områdets analyser, projekter og omstillingsprocesser, så vi i fællesskab kan sikre de bedst mulige rammer for kommunens børn og unge.
Din hovedopgave vil i første omgang være, at understøtte den "Masterplan", som er vedtaget for Børneområdets ca. 45 børnehuse. Det betyder, at vi har mange børnehuse, som løbende skal ombygges, renoveres og nybygges.
Du vil blive tilknyttet Børneområdets administrationsgruppe med reference til den administrative leder, men vil få et tæt samarbejde med kolleger i resten af Børneområdet.

Ansøgningsfrist fredag den 12. juni 2015, kl. 12.
Læs mere om stillingen på
www.rudersdal.dk/Kommunen/Job_i_kommunen

RUDERSDAL KOMMUNE



Lyngby-Taarbæk Kommune søger:

en **specialkonsulent** og en **økonomikonsulent**
til Koncernststyring

Brænder du for at arbejde med analyser, økonomi og styring?
Har du erfaring med projektledelse, økonomistyring og/eller har du gode analytiske kompetencer?

Så er en af stillingerne måske noget for dig.

Ansøgningsfrist den 16. juni kl. 12

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

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri
Fødevarestyrelsen

Dygtig jurist

Har du lyst til at blive udfordret i en ambitiøs, forretningsorienteret styrelse? Vil du arbejde med juridisk rådgivning, sagsbehandling og undervisning på fødevareområdet?

Fødevarestyrelsen har en ledig stilling som jurist i Juridisk Sektion i Kontrolstyring. Du får en varieret og udfordrende arbejdsdag i et godt arbejdsmiljø med høj faglig standard, uformel atmosfære og engagerede kollegaer.

Læs mere og søg stillingen på www.fvm.dk/job

Ansøgningsfristen udløber
den 14. juni 2015.

fvm.dk



FREDERIKSSUND KOMMUNE

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

Fagchef for Byrådssekretariatet

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

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

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

Frederikssund Kommune forventer blandt andet:

- at du har haft succes i en ledelsesfunktion i nogle år
- har politisk tæft
- forstår, hvor en stabsfunktion skal fungere understøttende

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

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

Ansøgningen med angivelse af fortrolig mailadresse sendes til chefsekretær Lone Sørensen på mail loe@kl.dk, så den er modtaget senest torsdag den 11. juni kl. 9.00.

KL Konsulentvirksomhed

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

Haderslev

Udvalgs- og projektkonsulent til Haderslev Kommune

- Vil du arbejde i maskinrummet på det lokale demokrati?
- Kan du både forvalte og forny, skabe og fastholde?
- Holder du både af udvikling og samlebånd, frihed og dagsordner?

Du skal tilrettelægge udviklingsprojekter og -processer med effekt og værdi og samtidig skabe optimale arbejdsvilkår for politikerne i byrådet.

Stillingen består af tre hovedopgaver:

- betjening af et eller flere politiske udvalg
- betjening af centrale lederfora (Direktionen, Det Centrale Lederforum og Den Fælleskommunale Ledergruppe)
- proces- og projektkonsulent på større, tværgående udviklingsopgaver

Ansættelsessamtaler holdes den 12. og den 23. juni 2015.

Læs hele stillingsopslaget på www.haderslev.dk/job hvorfra du kan sende din ansøgning elektronisk, **senest tirsdag den 9. juni 2015, kl. 8.00.**



Teamkoordinator til Koncernøkonomi & Analyse

- Bliv anfører for økonomiteamet og indgå samtidig som en vigtig spiller i den daglige betjening af direktion og Kommunalbestyrelse.
- Bidrag med din økonomifaglige indsigt og dit blik for det strategiske arbejde i en politisk styret organisation.
- Tilfør værdi i kraft af din evne til at gå forrest med din metodiske styrke - og få dine interne og eksterne samarbejdspartnere til at gå med.

Ansøgningsfrist er mandag den 15. juni 2015 kl. 10.00.
Send din ansøgning til jabi@lejre.dk

Vi forventer at afholde samtaler i uge 25.

Vil du vide mere?
Har du spørgsmål til stillingen, er du velkommen til at kontakte centerchef Camilla Vang Taankvist på telefon 4031 8440.

LEJRE KOMMUNE



Skatteankestyrelsen

Skatteankestyrelsen søger sagsbehandlere til ejendomsvurdering

Vi vil være landets bedste klagemyndighed – vil du være med i København?
Skatteankestyrelsen udvider på området for ejendomsvurdering og søger derfor et antal sagsbehandlere, som vi vil gøre til landets bedste. Vi søger sagsbehandlere til vores kontorer, der behandler klager over ansættelse af fradrag for forbedringer i grundværdien.

Vi søger både medarbejdere med erfaring fra sagsbehandling og nyuddannede kandidater. Vi tilbyder et introprogram, så du kan udvikle din juridiske metode og hurtigt blive en del af teamet.

Vi er ambitiøse i vores opgavevaretagelse. Derfor skal du som medarbejder også være velformuleret, fleksibel og serviceminded.

I Skatteankestyrelsen arbejder vi med benhård jura – men der er også plads til et liv ved siden af. Vi er en moderne arbejdsplads med gode arbejdsvilkår. Vi lægger vægt på trivsel, og du skal derfor også have lyst til at tage ansvar for vores fælles arbejdsplads.

Se hele opslaget på skatteankestyrelsen.dk



Transportministeriets departement søger
kontorchef og AC'ere

I Transportministeriet er vi i fuld gang med mange store projekter. Der er etableret en Togfond, som skaber fundamentet for en gennemgribende modernisering af jernbanen i Danmark. Der planlægges letbaner i en række byer, metroen i København udbygges, og mange store motorvejsbyggerier er i fuld gang. Vi arbejder med transportens miljø- og klimapåvirkninger, forbedringer af trafiksikkerheden, støjpåvirkninger og meget andet.

Vi leder efter nye kolleger, som vil være med til at skabe sammenhæng mellem det politiske og udførende niveau på transportområdet.

Har du en samfundsvidenskabelig, juridisk, økonomisk eller anden relevant akademisk uddannelse, og er du interesseret i at få et selvstændigt ansvar, faglige udfordringer på højt niveau og i at arbejde tæt på den politiske beslutningsproces både nationalt og internationalt på Transportministeriets område, kan du være én af dem vi søger.

Vi har ledige stillinger i 3 af vores kontorer:

Lov- og Kontraktkontoret
Lov- og Kontraktkontoret søger hhv. en kontorchef, en jurist og to AC'ere. Foruden at være omdrejningspunktet for ministeriets lovarbejde vil opgaverne bl.a. omfatte forberedelse og analyse af kommende udbud af jernbane- og færgetrafik samt opgaver ift. kontraktopfølgning.

Banekontoret
Banekontoret søger en AC'er, hvis opgaver er særligt knyttet til EU-regulering af jernbaneområdet.

Selskabskontoret
Selskabskontoret søger en økonom til et barselsvikariat, hvis primære fokus vil være på arbejdet med selskabernes økonomiske udvikling.

Stillingerne vil desuden omfatte alle former for ministerbetjening, herunder udarbejdelse af beslutningsoplæg, besvarelse af borgerhenvendelser og andre notater til transportministeren inden for kontorets ansvarsområde.

Vi tilbyder
- et spændende, udfordrende og ansvarsfuldt job tæt på den politiske proces
- en fleksibel arbejdstilrettelæggelse, så jobbet kan kombineres med et aktivt familie- og fritidsliv
- gode kollegaer i et udviklingsorienteret og engageret arbejdsmiljø og en uhøjtidelig omgangstone

I Transportministeriet er din faglige og personlige udvikling vigtig. Derfor har vi som led i udviklingen af vores organisation fokus på individuelle karriere- og kompetenceudviklingsplaner.

Ansøgning
Se de deltaljerede stillingsopslag på **www.trm.dk**, hvor du også kan læse mere om de enkelte kontorer.

Transportministeriet

Bare rolig.
Vi stiller ikke op i badeshorts.

Til gengæld stiller vi op med hovedet fyldt med viden, indsigt og fakta. Mød os til en snak om sociale indsatser med borgeren i centrum, uddannelse der virker, modernisering af den offentlige sektor og meget andet. Sammen styrker vi debatten.

Mød os på Folkemødet på Bornholm og læs mere på folkemodet.deloitte.dk.

Deloitte.

Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu Limited