

mandagmorgen

#7

Ujævnt fodslag
i alliancen
mod Rusland

Den pligtdrevne
arbejdsetik er
genopstået

Hvem skal høste
milliarderne
fra havvinden?

20. februar
2023



Kommunaldirektør
svingdøren

Indhold

Nr. **7** 20. februar 2023

TEMA



FRS IDEILLUSTRATION — MANDAG MORGEN OG MIDJOURNEYS KUNSTIGE INTELLIGENS

Svingdøren til kommunens chefkontor snurrer

Politikere forgår, embedsmanden består. Sådan er gængse billede af forholdet mellem folkevalgte meningsdannere og de saglige og upartiske ledere af administrationen.

Virkeligheden er en anden, hvis man ser nærmere på landets 98 kommuner. På godt to år har hele 34 kommunaldirektører – svarende til lidt over hver tredje – forladt deres job af forskellige årsager. En så omfattende udskiftning på så kort tid er uden fortilfælde.

Embedsmændenes eget forbund, Djøf, frygter, at kommunerne er på vej ned ad en glidebane, der truer princippet om politisk neutrale embedsmænd.

I det hele taget bliver det sværere for kommunens øverste embedsmænd at sidde roligt i kontorstolen. En ny undersøgelse viser, at også kommunaldirektører står for skud på sociale medier.

Side **10-18**

“

Side **4-5**

Hvordan vil historien dømme politikere, der giver Danmarks værdifulde havvindsressourcer gratis væk til energiselskaberne?

Læs chefredaktørens leder

ARBEJDSMARKED

Side **19**

Etisk forpligtelse til at knokle

Forslaget om at afskaffe store bededag bunder i en etisk fordring til borgerne om deres pligt til at arbejde. Regeringen er i gang med at revitalisere den protestantiske arbejdsetik, siger dansk Max Weber-ekspert.

HISTORIEN I TAL

Side **21**

Vind og sol overhaler gas i EU



Europas splittede syn på krigen

Europas politikere bryster sig af stærkt sammenhold over for Rusland. Men under overfladen hersker dybe uenigheder om EU's fælles Ruslandspolitik. Ni ud af ti vestlige virksomheder er stadig i Rusland.



FOTO: KENZO TRIBOUILLARD/AFP/RITZAU SCANPIX

TECHTENDENSER

Side 22

EU til kamp for et distribueret og mangfoldigt internet

Det skal ikke være muligt for techgiganter at lukke kunderne inde og fordele selskabets egne tjenester, mener Roberto Viola, der er EU-Kommissionens øverste embedsmand for det digitale. Han forfølger værdierne i EU's nye digitale grundlov.

LEDELSE

Side 28

'Upskilling' skal ruste virksomhederne til fremtiden

Medarbejdernes kompetencer følger ikke med opgaverne og udfordringerne. Løbende kompetenceløft bliver afgørende for virksomheders overlevelse.



Side 34

KULTUR-ANBEFALINGEN

Tanker om iværksætteri, lykke og om at tænke igen
ULLA SOMMERFELT
CEO og medgrundlægger i EGG Design.



Side 35

NYT JOB

Jobbeskrivelse: Skab dansk Europabegejstring
JAN HELMER
Direktør og landssekretær i Europabevægelsen.



Hvem skal høste havvindsmilliarderne?

Regeringen står midt i en intens kamp om energi for milliarder, og både politikere og energiselskaber har taget den grønne omstilling som gidsel i kampen.

“**R**egeringen bremser kæmpe dansk udbygning med vindmøller på havet”, “Chokbølger går gennem erhvervslivet” og “Nu skal minister stå skoleret”. Sådan lyder et lille udpluk af de alarmistiske overskrifter, efter regeringen i denne uge slog bremsen i for en ordning, der ville betyde, at energiproducenter kunne opføre store vindmølleparker i dansk hav uden at betale en krone til staten.

Fra både højre og venstre vælter kritikken ned over den nye klima- og energiminister, som anklages for at forsinke den grønne omstilling og lade et erhvervsliv i stikken, hvis projekter nu hænger i en tynd tråd.

Men hvordan vil historien dømme politikere, der giver Danmarks værdifulde havvindsressourcer gratis væk til energiselskaberne? Det spørgsmål gør regeringen ret i at stille sig selv.

Åben-dør-ordningen blev indført for 24 år siden for at øge incitamentet til at udvikle en endnu umoden vindmølleindustri. Det var dengang, man stadig forestillede sig, at vindmøller skulle opsættes af lokale borgergrupper på favorable vilkår. Og dengang, staten måtte punge ud med dyre støtteordninger og betale overpriser for vindstrøm for at få møller op at stå. Sådan er det ikke længere.

I dag er produktion af vindmøllestrøm som bekendt blevet en rigtig god forretning, og politisk anser man nu havvind som en national ressource, der – ligesom olien i Nordsøen – skal være med til at finansiere velfærdssamfundet i mange år fremover.

Er man i tvivl om, at den danske havbund er blevet penge værd, kan man bare se på udbuddet af havvindmølleparken Thor, hvor en hel håndfuld aktører sloges om at få lov til at betale de 2,8 milliarder, som tyske RWE til sidst vandt retten til at lægge i den danske statskasse.

HAVETS AREAL er en eftertragtet ressource – og ikke kun til havvind. De blå kvadratmeter er genstand for modstridende hensyn mellem fiskeri, havtransport, naturbeskyttelse og energiproduktion. For at udnytte

arealet bedst muligt har staten derfor udpeget de havområder, som er bedst egnede til vindproduktion og reserveret dem til statslige udbud.

Disse områder er blandt de allermest velegnede i Europa til havvind, og de kan – på samme måde som oliekluder – blive en kilde til stor rigdom for dem, der høster udbyttet af dem. Regeringens plan er derfor at udbyde områderne til havvindsprojekter, som energiselskaberne kan byde på. På den måde kan prisen på denne ressource blive fastsat af markedskræfterne i fri konkurrence. Indtægterne fra udbuddene kan blive en væsentlig indtægtskilde for Danmark i fremtiden. Det er det, Mette Frederiksen har kaldt et nyt, grønt Nordsøeventyr.

I den plan er ‘åben-dør-ordningen’ et problem.

FOR DET FØRSTE giver ordningen ikke staten mulighed for at tjene penge på at leje havbunden ud. For det andet mister staten initiativretten til at udpege områder, hvor møllerne skal opføres. Og for det tredje giver den energiselskaberne incitament til at bygge alle andre steder end de statsligt udpegede områder – for de er nemlig undtaget åben-dør-ordningen.

Siden 2010 har åben-dør-ordningen da også levet et stille liv, mens den store udbygning af havvind er foregået gennem statslige udbud. Men det ændrede sig brat i foråret 2022, hvor det pludselig væltede ind med ansøgninger. Ørsted, Copenhagen Infrastructure Partners, Total og en stribe andre aktører havde tilsyneladende fået øje på smuthullet udenom de dyre statslige udbud. Og eftersom tilladelserne i ‘åben-dør-ordningen’ skal gives til den første ansøger, der opfylder betingelserne i et område, gjaldt det om at lægge billet ind på et stykke hav, inden døren lukkede eller en konkurrent udså sig det samme område som en selv.

Timing for stormen mod den åbne dør er ikke tilfældig. I juli 2022 trådte en ny stramning i kraft, som skulle sikre, at ordningen blev brugt til sit oprindelige hovedformål om at fremme opsætning af vindmøller i små, kystnære projekter med lokal opbakning. Alene fra



Kan det virkelig passe, at den eneste vej til en hurtig udbygning af havvind er at forære de fælles naturressourcer væk?

4. april til 30. juni sidste år modtog Energistyrelsen 43 ansøgninger, lige før døren lukkede.

I notatet 'oversigt over først til mølle' kan man se, hvem der kom ... ja, 'først til mølle' i de enkelte havområder. Det er de ansøgninger, der nu er blevet den nyudnævnte klima- og energiminister Lars Aagaards (M) store hovedpine.

DER ER MILLIARDER PÅ SPIL, og set i det lys er der ikke noget overraskende i de højlydte protester og intense lobbyindsatser fra alle dem, der regnede med store for-

tjenester på den gratis adgang til danske havområder. Mere overraskende er det, at energiselskaberne får så lidt modspil fra oppositionspolitikere og de mange andre, som tilsyneladende ukritisk køber vindlobbyens fortælling om, at den grønne omstilling vil gå i stå, hvis havvinden bliver udbudt til højest bydende i fri konkurrence.

Men kan det virkelig passe, at den eneste vej til en hurtig udbygning af havvind er at forære de fælles naturressourcer væk?

Er vi vidne til en bureaukratisk gidseltagning af både klimaet og den branche, der er klar til at investere i grøn energi? Eller er vi vidne til en gidseltagning af klimaet fra en industri med milliardinteresser i at tjene mest muligt på en klimaløsning, samfundet ikke kan undvære?

Uanset, hvilken af de to versioner af virkeligheden, der er tættest på sandheden, er løsningen den samme: Ministeren må hurtigst muligt få gennemført statslige udbud i de områder, der er udlagt til havvind. Så kan markeds kræfterne få lov til at virke og sikre, at det danske samfund får sin del af gevinsten af den nye energiressource, og at møllerne bliver bygget der, hvor det bedst kan betale sig at høste vinden, og hvor den nye industri kommer mindst på tværs af samfundets øvrige interesser.

DET KRÆVER EN SÆRLIG STYRKE og integritet for Lars Aagaard at stå imod et massivt pres fra den branche, han selv for et øjeblik siden var en del af. Men når vindbranchens og den grønne omstillings venner i Folketinget nu trækker ham i samråd om sagen, bør klima- og energiordførerne ikke glemme dette centrale spørgsmål: Skal Danmarks havvindressourcer gives gratis væk? Eller skal energiselskaberne konkurrere om at give det bedste bud og betale havbundsleje, så den danske stat også får del i indtægterne fra det nye 'Nordsøeventyr'? Og hvilke af de to scenarier giver i det lange løb mest klima og miljø for pengene? ///

Vestens sammenhold mod Rusland er skrøbeligt

Europas politikere bryster sig af stærkt sammenhold over for Rusland. Men under overfladen hersker dybe uenigheder om EU's fælles Ruslandspolitik. Ni ud af ti vestlige virksomheder er stadig i Rusland.



AF **CLAUS KRAGH**
EUROPAREDAKTØR, MANDAG MORGEN

ANALYSE

EU og dets medlemslande er enige om at støtte Ukraine, men man har ingen fælles Ruslandspolitik. Samtidig har ni ud af ti større vestlige virksomheder fortsat forretninger i Rusland næsten et år efter landets uprovokerede invasion af nabolandet Ukraine.

Det er de nøgne sandheder i en tid, hvor førende politikere i EU og i de 27 EU-lande – ikke mindst Danmark – ellers har travlt med at besværges både deres støtte til det heroiske Ukraine og EU-landenes indbyrdes enighed over for den russiske aggressor.

Fraværet af en fælles EU-politik over for Rusland dokumenteres i en analyse fra tænketanken European Council on Foreign Relations, ECFR, i Berlin, mens det meget beskedne omfang af vestlige virksomheders exit fra Rusland er dokumenteret i en større analyse publiceret af to businessprofessorer fra højere læreanstalter i Schweiz.

Ivan Krastev, bulgarer og en af Europas førende udenrigspolitiske tænkere, formulerer den manglende sammenhæng i EU's holdning til krigen i Ukraine således:

“Man kan nærmest reducere EU's Ruslandspolitik til håbet om, at Ukraine vil være i stand til at genoprette sin territoriale integritet... Før Ruslands invasion havde vi en Ruslandspolitik, men ingen Ukrainepolitik. Nu har vi en Ukrainepolitik, men ingen Ruslandspolitik.”

Ordene fra Krastev faldt i et webinar på baggrund af analysen fra ECFR, der har titlen: ‘Det gamle dør, og det nye kan ikke fødes: En magtanalyse af relationerne mellem EU og Rusland’.

Ved det samme webinar konstaterede den franske

seniordiplomat Pierre Vimont, der har været generalsekretær i EU's udenrigstjeneste og fransk ambassadør i USA, at den tilsyneladende enighed blandt EU-landene i forhold til krigen i Ukraine er ekstremt skrøbelig.

“Vi har ikke noget fælles mål. Vi lader det være op til Ukraine. Mange østeuropæere vil isolere Rusland, mens andre taler om en ny europæisk orden. Men ingen taler om, hvad det betyder,” siger Vimont, der mener, at EU-landene bør etablere en uformel proces, hvor man i mindre grupper får talt om fortidens og fremtidens forhold til Rusland.

“Vi kan ikke skabe en fælles Ruslandspolitik, fordi forskellighederne er for store. Vi bliver nødt til at have en god lang samtale om fortidens djævlé,” siger Pierre Vimont, der påpeger, at man i EU aldrig har haft en fælles tilgang til Rusland, og at dette problem i øvrigt blev endnu større, da EU i 2004 optog ti øst-, central- og syd-europæiske lande.

Udtrykket ‘fortidens djævlé’ refererer til det faktum, at der gennem mange år har været stor bitterhed i en række øst- og centraleuropæiske lande over, at EU's førende vesteuropæiske lande ikke har lyttet til deres advarsler om, at man ikke kunne stole på Rusland og Putin-regimets forsikringer om, at man ikke ville bruge landets store eksport af energi til Europa som et politisk våben. Og dét selvom det var åbenlyst, at dette var en mulighed.

Lederløst EU


Analysen fra European Council on Foreign Relations er lavet på den måde, at nationale eksperter i sikkerheds- og udenrigspolitik har interviewet et antal nationale politikere og eksperter ud fra spørgeskemaer udarbejdet




Handler det om Putins person eller russisk imperialisme?

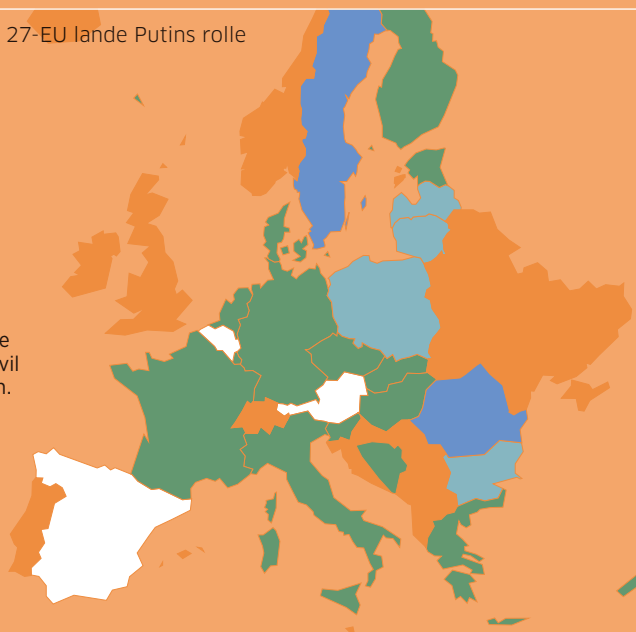
Sådan vurderer eksperter i de 27-EU lande Putins rolle

 Krigen skyldes russisk imperialisme.

 Krigen skyldes mangler i Ruslands politiske system.

 Putin har støtte i den russiske elite. Selv efter hans afgang vil det tage tid at afslutte krigen.

 Dette er Putins krig. Når han er væk, slutter krigen.



FIGUR 1 — I det østlige EU ser man den russiske fremfærd i Ukraine som udtryk for institutionaliseret russisk imperialisme. I andre dele af EU tillægger man Vladimir Putins person en større rolle. Analysen fra ECFR er baseret på et spørgeskema besvaret af centrale politikere og eksperter i de 27 EU-lande. Forsker Christine Nissen fra DIIS har stået for den danske del af analysen.

Hvor meget frygter EU-landene nuklear eskalation?

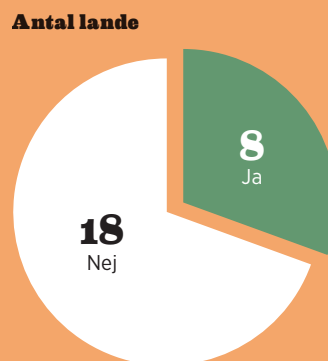
Sådan ser EU-landene på risikoen for atomkrig



FIGUR 2 — I 13 ud af 27 EU-lande anser man det som sandsynligt, at Rusland vil kunne bruge atomvåben, mens de resterende 14 lande vurderer, at det er usandsynligt.

Flertal ønsker ikke systemskifte i Rusland som mål

Skal Vesten gøre systemskifte i Rusland til sit politiske mål, ja eller nej?



FIGUR 3 — Et stort flertal af EU-landene vil ikke gøre et systemskifte i Rusland til officiel EU-USA-politik. Kun svar fra 26 lande på dette spørgsmål.

KILDE — 'The Old is Dying and the New Cannot be Born: A Power Audit of EU-Russia-relation', European Council on Foreign Relation, december 2022.

af ECFR. Der er altså ikke tale om en repræsentativ opinionsanalyse, men derimod om en ekspertbaseret kvalitativ analyse af de herskende politiske positioner i de 27 EU-lande.

Analysen kradser kraftigt i den overflade af enighed mellem EU-landene, som igen og igen hyldes af Europa-Kommissionen ved både Ursula von der Leyen og Margrethe Vestager og af nationale politikere som Danmarks statsminister, Mette Frederiksen, og udenrigsminister Lars Løkke Rasmussen.

På den ene side medgiver analysen, at EU-landene har holdt sammen, at man har leveret både penge, våben og hjælp til flygtninge fra Ukraine. Men på minussiden gælder det blandt andet:

- At man ikke har noget fælles syn på, hvordan og hvornår krigen i Ukraine bør slutte
- At intet land fremstår som en leder af EU-landenes forhold til Rusland
- At der er meget forskellige syn i EU-kredsen på, om Ruslands opførsel er knyttet til Putins person, eller om den er udtryk for klassisk russisk imperialisme
- At EU-landene er delt lige igennem, i vurderingen af om Rusland kunne finde på at bruge atomvåben, hvis Ukraine, i kraft af europæisk-amerikansk våbenhjælp, får betydelig militær fremgang.
- At et stort flertal af landene afviser at gøre det til et politisk mål, at krigen ender med Putin-regimets fald fra magten i Moskva.

Langt de fleste virksomheder er blevet i Rusland

Den manglende konsistens i Europas forhold til Rusland efter invasionen af Ukraine understreges også i den analyse, som de to businessprofessorer Simon Evenett fra universitetet i St. Gallen og Niccolò Pisani fra handelshøjskolen IMD i Lausanne offentliggjorde i januar.

Analysen dokumenterer, at færre end ni procent af de vestlige virksomheder fra Europa og G7-landene rent faktisk har stoppet deres forretninger i Rusland efter 24. februar, selvom virksomhederne har været under voldsomt pres fra både politikere og offentligheden for netop at gøre det.

“Vores analyse viser, at de virksomheder fra EU og G7, der havde forladt Rusland med udgangen af november 2022, udgjorde en lille andel af den vestlige erhvervs-mæssige tilstedeværelse i Rusland. Eller sagt på en anden måde... har et overvældende flertal af virksomheder i EU og i G7-landene med aktiviteter i Rusland valgt at blive eller har ikke færdiggjort nogen planer om at stoppe i Rusland,” skriver de to professorer.

Evenett og Pisani konstaterer videre, at analysen afslører en væsentlig “afkobling” mellem nationale politikere og sikkerhedsekspert i Vesten og så de erhvervsledere, der træffer beslutninger på virksomhedernes vegne. Og hvis ikke antallet af virksomheder,

der forlader Rusland, vokser markant i løbet af det kommende år eller to, “må man stille spørgsmål ved, om vestlige virksomheder har viljen og/eller evnen til at afvikle engagementer i jurisdiktioner, der af samme virksomheders regeringer bedømmes til at være geopolitiske rivaler”.

Det fremgår i øvrigt af analysen, at de danske virksomheder Arla, Danfoss, Hempel og Polar Seafood har forladt Rusland. Sidstnævnte dog med den detalje, som ses i mange af de vestlige virksomheders løsninger: At aktiver er solgt på en sådan måde, at der er betydelig mulighed for at vende tilbage, hvis relationerne på et tidspunkt skulle blive normaliserede.

Putins venner i Sydøsteuropa

Både den politiske analyse fra ECFR og den erhvervsøkonomiske fra de to professorer i Schweiz konstaterer, at der er betydelige forskelle landene imellem, når det gælder holdningerne til Rusland.

På det politiske plan står det klart, at de mest Ruslands-venlige stemmer i EU findes i først og fremmest Ungarn, men også på Cypern, i oppositionen i Bulgarien og blandt visse partier i Italien. Omvendt findes de mest Ruslands-kritiske regeringer i lande som Polen, Estland, Letland, Litauen, Finland og Sverige. Når det gælder virksomhedernes vilje til at forlade Rusland, ligger Finland, USA, Danmark, Storbritannien og Frankrig højt, mens det forholder sig omvendt med virksomheder i Tyskland, Italien og Cypern, hvor mange russere har placeret deres internationale ejerskab af forretninger i hjemlandet.

Kadri Liik, der har været hovedforfatter på rapporten fra ECFR, konstaterer, at Polen, Estland, Letland og Litauen ses som moralsk ledende EU-lande i forhold til Ukraine, men også, at disse lande blandt andre EU-lande opfattes som havende en puritansk og maksimalistisk – altså ubøjelig eller dogmatisk – tilgang til sagen.

Ivan Krastev konstaterer på sin side, at USA's lederskab under præsident Joe Biden sammen med den ukrainske modstandskraft har haft stor betydning for EU's sammenhold indtil nu. Men han advarer samtidig om, at USA meget vel kan indtage en anden rolle i en ikke fjern fremtid.

“Man skal lægge mærke til, at Donald Trump igen og igen taler imod våbenhjælpen til Ukraine,” siger Krastev.

Donald Trump skrev i slutningen af januar på det sociale medie Truth Social, at “først kommer tanksene, siden kommer atomvåbnene. Få nu afsluttet den skøre krig. Det er så let at gøre”.

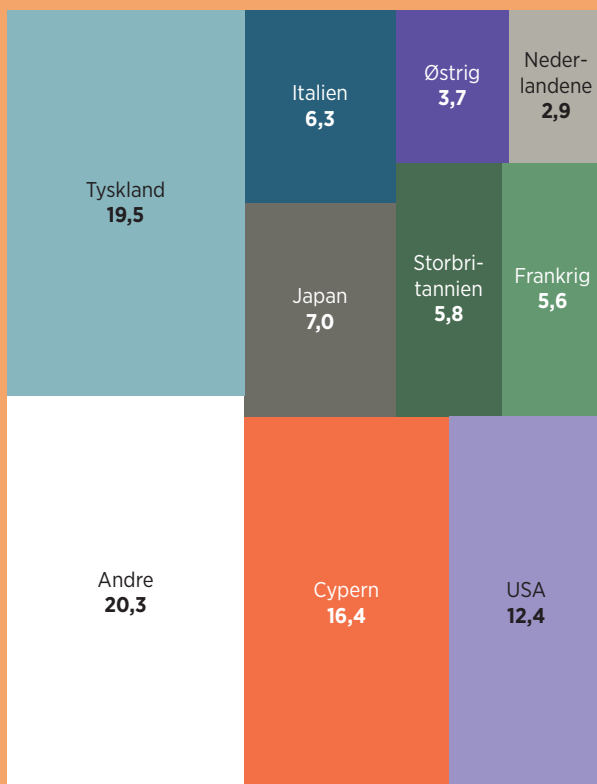
Uanset om Trump genopstiller, eller han bliver overhalet af en anden republikaner, bliver det næste amerikanske valg meget afgørende for Europas forhold til krigen og til Rusland.

Det korte af det lange er, at Vestens politiske og økonomiske elite på overfladen er enige om, at man må stå

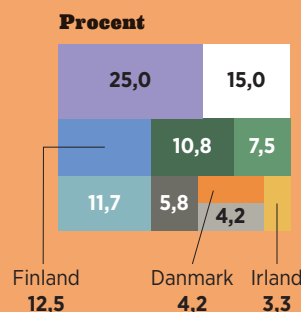
Ni ud af ti vestlige virksomheder er stadig i Rusland

Virksomheder i EU og i G7, der er blevet i Rusland eller har forladt landet, per ultimo november 2022.

1.284 virksomheder, der fortsat er **aktive** i Rusland, fordelt på nationalitet **Procent**



120 virksomheder, der har **forladt** Rusland, fordelt på nationalitet **Procent**



FIGUR 4 — Langt de færreste vestlige virksomheder – fra EU og G7-landene – har forladt Rusland efter landets uprovokerede invasion af Ukraine 24. februar 2022. Af de vestlige virksomheder, der fortsat er aktive i Rusland, er relativt flest fra Tyskland, Cypern og Italien. Danfoss, Arla, Hempel og Polar Seafond har forladt Rusland, hvilket betyder, at Danmark samlet set fylder 4,2 procent blandt de 120 virksomheder, der har droppet det russiske marked.

NOTE¹— Virksomheder med mindst en million dollars i omsætning i Rusland i mindst et af årene i perioden 2017-2021.

KILDE — 'Less than Nine Percent of Western Firms Have Divested from Russia', Simon Evenett, University of St. Gallen, Niccolò Pisani, IMD, januar 2023.

op mod autokratiske og aggressive regimer. At man må lægge naiviteten til side og blive voksne i geopolitisk forstand.

Men samtidig står det også klart, at Vestens virksomheder trods indtrængende opfordringer fra ledende politikere har meget svært ved at trække sig ud af forretninger, som man har investeret års arbejde og store milliardbeløb i at etablere. Dette gælder for Rusland i dag, men det gælder i høj grad også for Kina,

hvor vestlige selskabers investeringer er langt større.

Foråret og sommeren vil utvivlsomt byde på nye, ekstremt blodige konfrontationer mellem et Ukraine, der er bevæbnet med vestlige våben, og et presset Rusland, der økonomisk og moralsk er nødt til at investere langt mere i krigen, end Vladimir Putin oprindeligt havde planlagt.

Uanset hvordan de kampe spænder af, vil Europa også fremover have et stort østligt naboland ved navn Rusland ///

Kommunaldirektøren står for skud

Mere end hver tredje kommunaldirektør har forladt sit kontor inden for de seneste to år. I flere tilfælde blev opsigelsen udløst af kommunalvalget i november 2021. Men hvad siger det om kommunaldirektørens rolle som saglig og upartisk leder af kommunens embedsværk?

Hver tredje kommunaldirektør er skiftet ud på bare to år

Side **11**

Kommunaldirektører er også i skudlinjen på sociale medier

Side **17**



Hver tredje kommunaldirektør er skiftet ud på **to år**

Kommunaldirektører leder nogle af landets største arbejdspladser. Men deres stillinger er udsatte. Ny kortlægning viser historisk stor udskiftning af topembedsmænd i kommunerne. Mange er skiftet ud kort efter kommunalvalget. "En farlig vej at gå," siger Tomas Therkildsen, administrerende direktør i Djøf.



AF **TORBEN K. ANDERSEN**
POLITISK REDAKTØR
OG **JENS REIERMANN**
VELFÆRDSREDAKTØR

POLITIK OG VELFÆRD

Ole Bladt-Hansen er en ivrig cykelrytter og tager ofte til Frankrig i sine ferier for at teste sin form i de franske alper. Nu er den 60-årige kommunaldirektør i Billund havnet på en af sit livs sværeste etaper.

Han fik for få dage siden en fyreseddel efter ti år i jobbet som øverste embedsmand i Billund. For politikerne i kommunalbestyrelsen ønsker en anden profil til at stå i spidsen for kommunens udvikling, og så må han finde sig et nyt job.

"Nogle gange skal vi som mennesker have et skub i ryggen, eller hvad man nu kan kalde det, før man får flyttet sig og kastet sig ud i nye udfordringer," skriver Ole Bladt-Hansen på LinkedIn.

Han er langt fra alene om at stå i den situation.

Et job med stor risiko

På godt to år har hele 34 kommunaldirektører – svarende til lidt over hver tredje – forladt deres job af forskellige årsager. Ligesom Ole Bladt-Hansen er en stor del af dem ikke stoppet af egen fri vilje.

Nogle er blevet fyret, fordi politikerne ønsker en anden profil til job-

bet. Andre har mistet jobbet efter at være havnet i en kritisk sag.

"En udskiftning af hver tredje kommunaldirektør på lidt over to år er ikke set før," fastslår formanden for Kommunaldirektørforeningen i Danmark, Niels Nybye Ågesen, der til daglig er kommunaldirektør i Vejle Kommune, og tilføjer:

"Historisk set er ønsket om at få en ny profil til jobbet som kommunaldirektør ikke nyt. Det har vi set før. Det nye er omfanget, og at skiftet sker så kort tid efter kommunalvalget. Tidligere har man måske ventet et halvt eller helt år for lige at få valget overstået og se tiden an."

"Det er også et udtryk for, at den traditionelle rolle som kommunaldirektør er under forandring. Ikke mindst i de senere år er der kommet en tendens til, at man som kommunaldirektør skal være langt mere synlig og kommunikerende. Man kan ikke holde sig skjult som i gamle dage. Derfor risikerer man også at få én over næsen en gang imellem," siger Niels Nybye Ågesen.

12 har mistet jobbet ufrivilligt

Kortlægningen viser, at 12 ud af de 34 udskiftninger på rådhusene ikke er sket efter eget ønske. SE FIGUR 1 på side 12-13.

Ofte er kommunaldirektøren blevet bedt om at pakke sit kontor og fratræde med øjeblikkelig virkning på trods af mange års ansættelse. For politikerne vil have en anden profil til jobbet, som kan se på kommunens udfordringer med nye friske øjne.

Flertallet i byrådet er måske skiftet efter et valg, og borgmesterkæden hænger nu om halsen på en blå borgmester efter otte år med en rød borgmester. Eller omvendt. Den slags fyringer er ikke unormale.

Der blev skiftet ud på borgmesterposten i over 40 kommuner efter valget i 2021, og i langt de fleste tilfælde skete det efter et magtskifte. Det kan også forklare en del af den store udskiftning blandt kommunaldirektører.

Glidebane

Den ekstraordinært store prikkerunde blandt landets kommunaldirektører skaber dog stor bekymring i embedsmændenes eget forbund, Djøf.

Administrerende direktør i Djøf Tomas Therkildsen er bange for, at kommunerne er på vej ned ad en glidebane, når de afskediger en kommunaldirektør ud fra et ønske om at få "en anden profil" til jobbet – og ikke på baggrund af en konkret utilfredshed med, hvordan kommunaldirektøren bestrider sit job.

Den store udskiftning

34 kommunaldirektører er skiftet ud siden september 2020 af forskellige årsager.

Stoppet ufrivilligt (ny profil)



BILLUND

Ole Bladt-Hansen, som har siddet på posten siden 2012, er den seneste topchef, som har fået fyresedlen, da økonomiudvalget i januar i år indstillede ham til afskedigelse.



RØDOVRE

Anders Agger måtte finde sig et nyt job, da kommunen besluttede i august 2022 at få en anden profil til jobbet.



SLAGELSE

Frank E. Andersen blev fyret få dage inde i 2022, efter at magten var skiftet ved valget fra S til V, som ønskede en ny profil.



SOLRØD

Henrik Winther Nielsen havde siddet på posten i 12 år, da han i februar 2022 blev fyret, fordi politikerne ønskede en anden profil.



LEJRE

Inger Marie Vynne blev fyret i maj 2022 efter ni år på posten, da flertallet var skiftet, og et spinkelt politisk flertal ønskede en anden profil.



BORNHOLM

Johannes Nilsson blev fyret i marts 2022, da kommunalbestyrelsen ønskede en anden profil til at stå i spidsen for kommunens udvikling.



MIDDELFART

Willy Feddersen nåede kun at have jobbet i to år og tre måneder, da han blev fyret i februar 2022 kort efter valget.



HEDENSTED

Steinar Eggen Kristensen blev fritstillet i oktober 2022 efter blot to år og otte måneder på posten, da politikerne ønskede en anden profil.

Stoppet ufrivilligt (kritiske sager)



FREDERICIA

Annemarie Schou Zacho-Broe blev bortvist i marts 2021 og meldt til politiet i en byggegrundssag. Sagen blev droppet af politiet, og den faglige voldgift slog siden fast, at bortvisningen var uberettiget.



GREVE

Claus Thykjær blev fyret i juni 2021 og meldt til politiet for at have brugt kommunens kreditkort til private indkøb. Senere valgte politiet dog at henlægge sagen.



LÆSØ

Peter Pietras opsagde i oktober 2021 sin stilling efter en række kritiske artikler om bl.a. overnatninger i et skur på sin sommerhusgrund.



SORØ

Søren S. Kjær sagde op i september 2021, men blev kort efter meldt til politiet af Sorø Kommune for at have brugt kommunens kreditkort under en tur i USA. Han blev idømt 40 dages betinget fængsel.

Gået på pension



STEVNS

Per Røner gik på pension fra april 2021 og overlod posten til Henrik Nielsen.



FANØ

Vibeke Kinch stoppede i oktober 2020 efter seks år på posten for at gå på efterløn.



GLADSAXE

Bo Rasmussen stoppede i marts 2021 for at gå på pension efter 14 år på posten i først Albertslund og siden Gladsaxe Kommune.

Tidlinje for ophør af de 34 ansættelser



FIGUR 1 — Der er heftig trafik på kommunaldirektørernes udskiftningsbænk. Siden september 2020 er 34 kommunaldirektører skiftet ud. 12 af dem stoppet, fordi kommunen ønskede en anden profil, eller fordi kommunaldirektøren havnede i en særlig kritisk sag.

KILDE — Mandag Morgen, Kommunaldirektørforeningen, DJØF og lokale medier.

Har selv skiftet job



HJØRRING

Tommy Christiansen stoppede i marts 2022 efter 13 på posten for at blive ny økonomidirektør og vicekommunaldirektør i Aalborg Kommune.



DRAGØR

Henrik Harder stoppede i juli 2021 efter bare et år og syv måneder på posten for at blive ny kommunaldirektør i Albertslund Kommune.



AALBORG

Christian Roslev byttede efter seks et halvt år jobbet ud fra årsskiftet 2023 for i stedet at blive associeret partner i konsulentfirmaet Genitor.



HALSNÆS

Anders Mørk Hansen valgte i maj 2021 efter syv år på posten at søge nye udfordringer og blev adm. direktør i Diakonissestiftelsen.



VORDINGBORG

Lau Svendsen-Tune stoppede efter otte år for at blive ny adm. direktør for de 68.000 akademikere i forbundet DM fra 1. januar 2022.



FURESØ

Steen Vinderslev ønskede i juni 2022 efter tre år i Furesø at vende tilbage til jobbet som kommunaldirektør i Middelfart Kommune, som han også bestred i perioden 2011 til 2019.



HELSINGØR

Stine Johansen stoppede september 2022 for at blive ny direktør i KL med ansvar for blandt andet klima og miljø.



FAXE

Carsten Riis stoppede i august 2022 efter kun knap to år på posten, da han blev direktør for Metroselskabet & Hovedstadens Letbane.



HORSENS

Peter Sinding Poulsen stoppede i juli 2021 til fordel for et job som koncerndirektør i Silkeborg Kommune med ansvar for Børn og Unge, Beskæftigelse samt Kultur og Borgerservice.



FREDENSBORG

Kim Herlev Jørgensen stoppede i maj 2022 efter 15 år i jobbet og er nu selvstændig ledelsesrådgiver.



AARHUS

Niels Højberg valgte at stoppe i februar 2022 efter 13 år som øverste embedsmand i Aarhus og er nu ledelsesekspert og rådgiver ved Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet.



FANØ

Lars Moldrup ønskede efter blot et halvt år i stillingen at stoppe i juni 2021 for i stedet at blive ny kommunaldirektør i Tønder Kommune.

Stoppet med udløb af kontrakt



REBILD

Jes Lundes kontrakt udløb i juli 2021, efter at han havde siddet i stolen siden 2013.



SKIVE

Per Mathiasen fratrådte i september 2020 på grund af helbredsmæssige årsager efter 13 år på posten.



ALBERTSLUND

Jette Runchel stoppede i september 2021 efter ni år på posten, da hendes kontrakt udløb og ikke kunne forlænges.



HVIDOVRE

Nich Bendtsen fratrådte efter ni år i marts 2022 af helbredsmæssige årsager og efter gensidig aftale.



TØNDER

Klaus Liestmann ønskede ikke at forlænge sin kontraktperiode, som udløb i maj 2021, og er siden blevet direktør for Omsorg og Udvikling i Sønderborg Kommune



NYBORG

Lars Svenningsen var en af Danmarks længst siddende kommunaldirektører, men måtte efter 21 år på posten fratræde i august 2022, efter at han været sygemeldt det meste af tiden siden februar.



FREDERIKSHAVN

Mikael Jentsch stoppede i september 2021 ved udløbet af sin kontrakt efter ni år på posten.

FOTOS — Kommunernes hjemmesider, Ritzau Scanpix, KL, Radikale Venstre, Torben Glyum, Jakob Vind, Robert Wengler, Anders Ole Olsen, Steen Brogaard og Karen Grønkjær Kjeldsen.

“Den store udskiftning er bekymrende af flere årsager. For det første sker der et kæmpe videnstab. For det andet risikerer man at spilde nogle af skatteborgernes penge, da der jo er nogle fratrædelsesvilkår. For det tredje rækker det ved det princip, vi har i Danmark, om politisk neutrale embedsmænd, som kan betjene enhver minister og borgmester. Derfor er det en farlig vej at gå,” siger Tomas Therkildsen, der før sit arbejde i Djøf har været kommunaldirektør i senest Næstved og før da Vordingborg Kommune.

Djøf har nedsat et uafhængigt udvalg med den tidligere departementschef og DI-direktør Karsten Dybvad i spidsen for netop at se på samspillet mellem politikere, embedsmænd og medier. Udvalget regner med at fremlægge sine anbefalinger senere på foråret. Men det har primært rettet sit fokus mod statslige forhold og beskæftiger sig ikke så meget med trenden blandt kommunaldirektører.

Fyret efter ni år

Lejre er en af de kommuner, hvor kommunaldirektøren blev fyret kort efter valget.

Her brød Venstres Tina Mandrup med 12 års rødt borgmesterstyre ved kommunalvalget i november 2021, da hun vippede den socialdemokratiske borgmester, Carsten Rasmussen, af pinden.

Det endte også med at koste den nu tidligere kommunaldirektør Inger Marie Vynne jobbet. Hun blev fyret i maj sidste år efter ni år på posten. Venstre, De Konservative og Dansk Folkeparti udgjorde et spinkelt borgerligt flertal på 13 ud af kommunalbestyrelsens 25 medlemmer, og de ønskede “en anden profil” til jobbet.

“Det er ikke usædvanligt, at man indgår en aftale med en kommunaldirektør, fordi man ønsker en ny profil på posten, som med nye, friske øjne kigger ind i de udfordringer, der ligger foran os. Vi kommer til at opleve, at vi skal løse de kommunale opgaver på en helt anden måde, end det sker i dag,” forklarede borgmester Tina Mandrup i den forbindelse til [Sjællandske Medier](#).

De øvrige 12 medlemmer fra Socialdemokratiet, SF, Enhedslisten og De Radikale var imod. De kaldte fyringen for “uforståelig, usaglig og

utilstrækkeligt begrundet”, fremgår det af [referatet](#) fra kommunalbestyrelsens møde.

Djøfs administrerende direktør, Tomas Therkildsen, er også kritisk.

“Det er mest problematisk, når et snævert flertal stemmer for at skille sig af med kommunaldirektøren. Hvis det snævre flertal ser anderledes ud efter næste valg, er det jo let at skifte igen, og så får vi sværere ved at få dygtige folk ind, som har den fornødne tålmodighed til at arbejde med en stor organisation med flere tusinde ansatte, som man ikke bare lige kan flytte rundt på som leder på et, to eller tre år, men som kræver en længere periode,” siger Tomas Therkildsen.

Nu hedder Lejres kommunaldirektør Anders Agger. Han har tidligere været kommunaldirektør i Rødovre og Ballerup. Og Inger Marie Vynne? Hun er fra 1. januar i år ny kommunaldirektør i Kerteminde.

Borgmester og kommunaldirektør er tandempar

Solrød er et andet eksempel.

Her var Henrik Winther Nielsen kommunaldirektør i 12 år. Men det sluttede brat kort efter kommunalvalget.

Venstres over 50 år lange dominans blev brudt, da Niels Hörup (V) overraskende måtte afgive magten til Liberal Alliances stemmesluger Emil Blücher. Den nyslåede borgmester havde ikke engang siddet på posten i to måneder, før kommunaldirektøren blev fritaget for tjeneste med øjeblikkelig virkning.

Det endte dog med, at alle 19 medlemmer af byrådet – og altså også Niels Hörup – stemte for beslutningen om at afskedige Henrik Winther Nielsen. For som Niels Hörup efterfølgende har forklaret til [Sjællandske Medier](#):

“En borgmester og en kommunaldirektør er som et tandempar. Tillid er helt afgørende for et godt samarbejde. Når borgmesteren mener, der er brug for en ny profil, så må samarbejdet ophøre.”

Henrik Winther Nielsen er i dag direktør for By-, Kultur- og Miljø i Ishøj Kommune.

En del af gamet

Kommunernes Landsforening afviser, at den store udskiftning er et

tegn på en stigende politisering af embedsmænd i det kommunale.

“Det kan jeg ikke genkende. Vi oplever et relativt positivt billede af samarbejdet mellem politikere og embedsmænd i kommunerne,” siger administrerende direktør i KL Kristian Vendelbo og uddyber:

“Der er en jobrisiko forbundet med at være kommunaldirektør. Når flertallet skifter, kommer der en ny politisk ledelse, som ofte vil have noget nyt. Da borgmesteren er folkevalgt, er det jo kommunaldirektøren, der må finde noget andet. Det er jo ikke nødvendigvis, fordi man har gjort noget forkert, eller at der er noget galt. Rigtig mange får et tilsvarende job bagefter som enten kommunaldirektør et andet sted i landet eller et direktørjob i en anden kommune.”

Er jobrisikoen for kommunaldirektører blevet øget?

“Jeg ved ikke, om jobrisikoen er øget. Men det er et svært job at være kommunaldirektør. De sidder i toppen for en kæmpe organisation. Jobbet er også blevet mere komplekst. Specielt efter kommunalreformen, da kommunerne blev større og fik flere opgaver.”

Han fremhæver, at en kommunaldirektør ikke kun skal rådgive borgmesteren, men også sørge for, at hele byrådet føler sig godt betjent og dermed også borgmesterens politiske modstandere i oppositionen.

“Det er afgørende forskelligt fra en departementschef i et ministerie, som har én minister over sig og en regering. Det er noget mere kompliceret at være kommunaldirektør,” siger Kristian Vendelbo, som selv har været departementschef i flere ministerier – senest i Indenrigs- og Sundhedsministeriet.

Uberettiget bortvisning

Nogle gange ender en kommunaldirektør ufrivilligt på forsiden i medierne og må forlade jobbet på grund af skandaler eller særligt kritiske sager. Det er sket for 4 af de 34 kommunaldirektører i løbet af de seneste par år – og altså kun i godt hver tiende sag.

Greve Kommune fyrede for eksempel sin kommunaldirektør, Claus Thykjær, i juni 2021, da han havde brugt kommunens kreditkort til private indkøb. Han blev meldt til poli-

Samspelet mellem kommunaldirektører og borgmestere

Kommunaldirektørers, borgmestres og medarbejderes syn på samspelet mellem politikere og forvaltning i danske kommuner¹

17

procent

af kommunaldirektørerne oplever, at politikerne i kommunalbestyrelsen ikke har tillid til forvaltningens sagsbehandling.

28

procent

af de administrative medarbejdere oplever et pres for at opnå bestemte faglige konklusioner af hensyn til et politisk ønske.

21

procent

af borgmestrene oplever, at det er svært at sikre flertal til beslutningerne i kommunalbestyrelsen.

77

procent

af kommunaldirektørerne oplever, at borgerne bliver inddraget markant mere i beslutningerne end tidligere.

Næsten
8 ud af 10

af borgmestrene har aftalt med kommunaldirektøren, hvordan de deler opgaverne.

Halvdelen

af kommunaldirektørerne bliver ofte kontaktet af politikere uden for borgmesterernes flertal, der ønsker rådgivning.



FIGUR 2 – Nye undersøgelser tegner et billede af et velfungerende kommunestyre, hvor borgmestrene grundlæggende har tillid til kommunaldirektøren og den øvrige del af forvaltningen.

NOTE¹ — De forskellige andele er en sammenlægning af dem, som har svaret "enig" eller "delvist enig" på spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen.

KILDE — 'Samspelet mellem politikere og forvaltning i kommunerne', Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Kommunernes Landsforening.

tiet. Men efter fem måneders efterforskning valgte politiet i december 2021 at henlægge sagen, da de ikke mente, der var begået noget ulovligt.

Claus Thykjær har siden valgt at skifte den kommunale sektor ud

med det private og er i dag ansat som chefkonsulent i rekrutteringsfirmaet Muusmann.

Fredericias tidligere kommunaldirektør Annemarie Schou Zacho-Broe skulle trækkes gennem et noget

længere forløb, inden hun kunne komme videre med sin karriere.

Hun blev bortvist i begyndelsen af 2021 i forbindelse med en sag om tidligere borgmester Jacob Bjerregaards (S) køb af en attraktiv byggegrund i >



Vores undersøgelser viser, at i fire ud af fem kommuner går samarbejdet mellem borgmester og kommunaldirektør fremragende.

Niels Højberg, ledelsesekspert og tidligere formand for kommunaldirektørforeningen

kommunen. Sagen førte til, at kommunen indgav en politianmeldelse mod både Jacob Bjerregaard og Annemarie Schou Zacho-Broe.

Men efter en omfattende efterforskning faldt sagen til jorden i juni sidste år på grund af manglende beviser, [oplyste politiet](#). Et par måneder senere – i august – slog voldgiftsretten fast, at bortvisningen af Annemarie Schou Zacho-Broe var uberettiget, og kommunen derfor skulle udbetale de 18 måneders løn, svarende til knap tre millioner kroner, som hun havde ret til ved opsigelsen.

“Sagen er af principiel betydning for alle offentligt ansatte, og jeg håber, den vil betyde en fornyet bevidsthed på både de etiske og ansættelsesretlige spilleregler for, hvordan vi håndterer rygter og kriser i offentlige organisationer,” sagde Annemarie Schou Zacho-Broe [efter voldgifts-sagen](#).

Ingen krise

Selv om der er trafik på udskiftningsbænken i disse år, er der tilsyneladende en grundlæggende stor tillid og klar arbejdsfordeling mellem landets borgmestre og de kommunale topebudsmand.

Det dokumenterer [en stor undersøgelse](#), der tager temperaturen på samarbejdet mellem borgmestre og kommunaldirektører, og som Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet står bag.

Knap ni ud af ti borgmestre mener, at der er en tydelig opgavefordeling med kommunaldirektøren. Syv ud af ti borgmestre oplever, at forvaltningen er god til at levere nye

løsningsmuligheder. Lige så mange har forståelse for, at kommunaldirektøren skal rådgive oppositionen i byrådet og ikke kun dem selv.

Men der er også udfordringer. Godt hver femte borgmester oplever for eksempel, at “det er svært at skabe opbakning for at sikre flertal til de politiske beslutninger”. Nogle administrative medarbejdere oplever også et vist pres for at opnå bestemte faglige konklusioner af hensynet til et politisk ønske. SE FIGUR 2 på side 15.

En af forfatterne til de to rapporter er rådgiver Niels Højberg fra Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse. Han har blandt andet været stadsdirektør i Aarhus Kommune i 13 år og er tidligere formand for kommunaldirektørforeningen.

“Vores undersøgelser viser, at i fire ud af fem kommuner går samarbejdet mellem borgmester og kommunaldirektør fremragende. I cirka 20 procent af kommunerne har borgmesteren udfordringer med at samle et politisk flertal. Der kan det være rigtig svært for en kommunaldirektør at manøvrere og få et godt samarbejds miljø op at stå. Men der er ikke belæg for at sige, at der er krise i samarbejdet mellem borgmestre og kommunaldirektører,” siger Niels Højberg.

Ser du for øjeblikket en stigende politisering af embedsværket i det kommunale Danmark?

“Nej, jeg tror nærmere, at det er modsat. Kommunaldirektørerne bruger i dag mere tid og energi på at få driften til at fungere end tidligere og har mindre fokus på det politisk-taktiske. Det så vi også under coronakrisen. Der skulle ting hele tiden laves om *over night*, i takt med at der

kom nye statslige meldinger. Det kan du kun gøre i et system, der er velfungerende,” siger Niels Højberg.

Flere søger mod det private

Der er selvfølgelig også mange af de 34 kommunaldirektører, som har forladt deres job uden nogen form for dramatik eller politisk ballade.

10 ud af de 34 kommunaldirektører er således stoppet for enten at gå på pension, deres kontrakt er udløbet, eller de er blevet syge og kan derfor ikke længere bestride det tidskrævende job.

Det er dog også bemærkelsesværdigt, at mange af de kommunaldirektører, der selv har sagt deres job op, har valgt en lidt mere utraditionel karrierevej end tidligere.

Nogle har valgt at søge nedad i jobhierarkiet og måske blive børne- og ungedirektør i en anden kommune. Andre har vendt den kommunale verden ryggen for til gengæld at søge nye udfordringer i det private, som for eksempel Vordingborgs tidligere kommunaldirektør Lau Svendsen-Tune, der stoppede efter otte år for at blive ny administrerende direktør for de 68.000 akademikere i fagforbundet DM.

Ud af de 12 direktører, der selv er skiftet, er cirka halvdelen gået over til jobs uden for den kommunale sektor. Som formanden for Kommunaldirektørforeningen, Niels Nybye Ågesen, forklarer tendensen:

“Der er blevet større spredning i, hvor nye kommunaldirektører kommer fra, og ikke mindst hvor de er på vej hen. Det positive er også, at de fleste af dem, der blev fyret, har fået nye jobs andre steder” ///

Kommunaldirektører er også i skudlinjen på sociale medier

Både politikere, kommunaldirektører og menige medarbejdere i den kommunale forvaltning bliver ramt af kritiske og sure kommentarer på for eksempel Facebook og Twitter. Det er alvorligt, siger KL's topchef.

AF **TORBEN K. ANDERSEN**, POLITISK REDAKTØR
OG **JENS REIERMANN**, VELFÆRDSREDAKTØR

POLITIK OG VELFÆRD

Kommunaldirektører er langt mindre synlige i medierne og det daglige arbejde end borgmestre og byrådspolitikere. Alligevel oplever næsten hver fjerde kommunaldirektør i Danmark, at de ofte bliver kritiseret på de sociale medier.

Knap halvdelen af kommunaldirektørerne oplever også, at deres kolleger i forvaltningen bliver kritiseret på Facebook, Twitter og andre platforme. En opfattelse, som halvdelen af landets borgmestre deler.

Det fremgår af en stor undersøgelse blandt alle landets borgmestre og kommunaldirektører, som Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet står bag. SE FIGUR 1 på side 18.

Undersøgelsen viser også, at borgmestrene er mere udsatte end kommunaldirektørerne. Over halvdelen af borgmestrene mener, at debatten på de sociale medier ofte går tæt på dem som person.

“Det er ret alvorligt,” siger Kristian Vendelbo, administrerende direktør i Kommunernes Landsforening, og tilføjer: “Debatten på de sociale medier bliver stadig hårdere. Der ser ud til at være et tiltagende tryk på især borgmestre og menige medarbejdere som sagsbehandlere på jobcenteret, der sidder med afgørelserne. Det skal vi ikke tolerere. Det bliver vi nødt til at få talt om.”

“Vi ser også eksempler på, at folk trækker sig fra politik, fordi de ikke vil stå model til det. Det er virkelig skidt for vores demokrati. Desværre ser vi også en gang imellem, at det bliver mere håndgribeligt. Vi har set eksempler for nylig på, at en borgmester fik kastet en molotovcocktail ind på sin grund (Greves V-borgmester, Pernille Beckmann, red.),” siger Kristian Vendelbo.

Sociale medier fylder i borgmestres hverdag

Den nye rapport sætter en tyk streg under, at sociale medier fylder mere og mere i både kommunaldirektørernes

og borgmestrenes daglige arbejde og for den daglige politiske debat i kommunalbestyrelsen.

Både på godt og på ondt.

Næsten otte ud af ti kommunaldirektører oplever, at diskussionerne på de sociale medier fylder stadigt mere i de interne politiske debatter i kommunalbestyrelsen.

Lige så mange kommunaldirektører mener, at presset fra medierne på kommunen er blevet markant større de senere år.

Borgmestrene ligger på samme linje.

En af forfatterne til de to rapporter, rådgiver Niels Højberg fra Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, har som topembedsmand i flere årtier – heraf 13 år som stadsdirektør i Aarhus Kommune – fulgt de sociale mediers betydning for den politiske debat på nærmeste hold.

“Den hårde tone rammer primært borgmestrene og medarbejdere i fronten, mens kommunaldirektørerne ikke er lige så meget i ilden. Det er helt sikkert, at mange af politikerne føler sig voldsomt forulempet på de sociale medier, fordi tonen kan være ualmindelig rå og brutal,” siger Niels Højberg.

Kommunaldirektører skal være mere synlige

Alligevel opfordrer han dog kommunaldirektører og andre offentlige ledere til at være mere synlige og udnytte de enorme muligheder på de sociale medier, specielt i en tid med store rekrutteringsudfordringer.

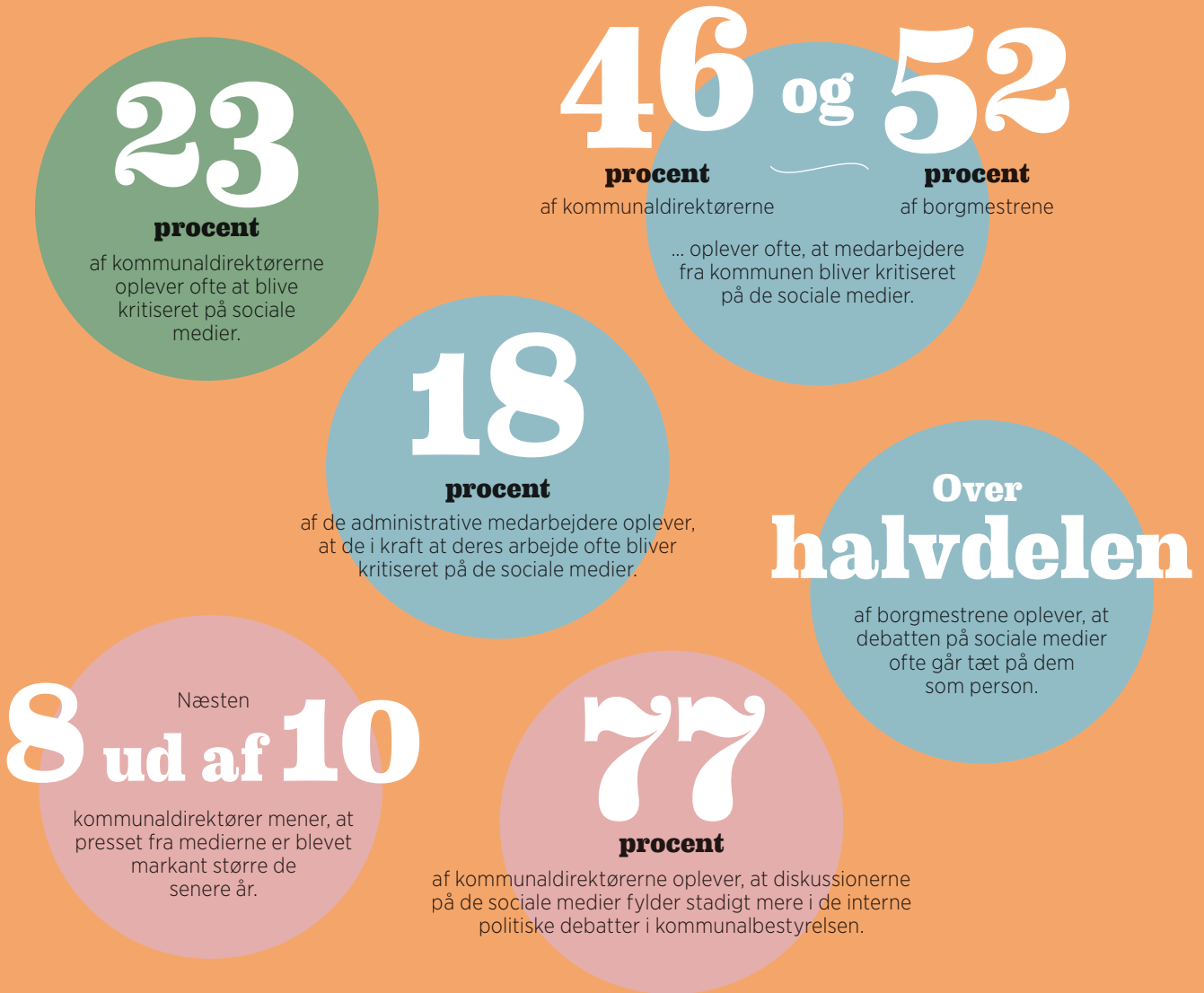
Hvorfor er det vigtigt, at kommunaldirektører er til stede og kommunikerer på de sociale medier?

“Det kan være bedre at gå ud på et socialt medie for at kommunikere frem for bare at kommunikere på intra. Det slår tilbage på organisationen med endnu større kraft,” siger Niels Højberg og henviser til en Ph.D foretaget af Mette Østergaard Pedersen, fuldmægtig i Toldstyrelsen.

Mange medarbejdere er på LinkedIn og andre sociale medier. De følger interesseret deres organisation og faglige debatter på deres felt. De ser med, når deres direkt-

Hver 4. kommunaldirektør bliver ofte kritiseret

Kommunaldirektørers og borgmestres holdninger til forskellige spørgsmål om sociale medier¹



FIGUR 1 – Næsten halvdelen af landets kommunaldirektører oplever, at medarbejdere i kommunen ofte bliver kritiseret på de sociale medier. Næsten hver fjerde kommunaldirektør oplever ofte også selv at være skydeskive på de sociale medier.

NOTE¹ — De forskellige andele er en sammenlægning af dem, som har svaret "enig" eller "delvist enig" på spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen.

KILDE — 'Samspillet mellem politikere og forvaltning i kommunerne', Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Kommunernes Landsforening.

tør eller leder giver interview til medier, som kan styrke organisationens omdømme. Og jo bedre omdømme, jo større arbejdstilfredshed og motivation.

Som Niels Højberg udtrykker det:

"Hvis vi vil have nogle spændende konklusioner ud af debatten om sociale medier, skal vi begynde at blive mere

nuancerede omkring, hvad vi forstår ved sociale medier. Den rå tone, hvor enkeltsager kører, og folk bliver hængt ud, er typisk på Facebook. Der, hvor man forsøger at gøre opmærksom på faglige nyvindinger og diskuterer spændende sager, er typisk på mere professionelle medier som LinkedIn, hvor tonen er mere saglig" ///

Din etiske pligt til at knokle for arbejdsfællesskabet

Forslaget om at afskaffe store bededag giver økonomiske effekter tæt på bagatelgrænsen. Men den bagvedliggende etiske fordring til borgerne om deres pligt til at arbejde er derimod central. Regeringen er i gang med at revitalisere den protestantiske arbejdsetik, siger dansk Max Weber-ekspert.



AF **ANDREAS BAUMANN**
JOURNALIST OG REDAKTØR

POLITIK

Arbejde er en pligt, vi hver især har over for velfærdssamfundet. Uden arbejde, ingen skatteopkrævning, og dermed ingen velfærd.

Denne argumentation bliver stadigt mere fremtrædende i regeringens forsvar for den upopulære beslutning om at afskaffe store bededag. Læg bare mærke til, hvordan koblingen til krigen i Ukraine er begyndt at træde i baggrunden til fordel for argumenter om at sikre velfærdssamfundets overlevelse.

“Fordi vi får færre erhvervsaktive og flere, der har behov for velfærd, er vi nødt til at have en diskussion, som vi nok burde have haft for år tilbage,” sagde statsminister Mette Frederiksen for nylig i et interview i Weekendavisen.

“Enten er det et markant ringere velfærdssamfund, eller også er det andre prioriteringer, der skal laves. Men det fordrer også, at vi hver især kommer til at skulle gøre en større indsats.”

Helligdagsafskaffelsens små tre milliarder kroner i øget skatteprovenu ud af de samlede skatteopkrævninger på over 1.000 milliarder årligt er da også svære at opfatte som strengt nødvendige, som flere økonomer har forsøgt at påpege.

“De offentlige finanser er overholdbare, og nødvendigheden af reformer, som øger udbuddet af arbejdskraft, har ikke den brændende platform, regeringen påstår,” siger lektor i økonomi Jeppe Druedahl.

Men helligdagsafskaffelsen handler netop ikke bare om det materielle – at skaffe kroner og ører til statskassen. Den etiske fordring, Mette Frederiksen er begyndt at tale om, er måske endnu vigtigere:

“Pligt kommer før ret. Jeg er selv et pligtmenneske. Det er jeg opdraget til og faktisk af en fagforeningsmand,

som altid har lært mig, at det vigtigste er at gå på arbejde,” sagde statsministeren.

Arbejdspligtens ophav

På sin vis er regeringen dermed i gang med at revitalisere den protestantiske arbejdsetik, hvor arbejdet bliver opfattet som en pligt, påpeger Hans Henrik Brun, der er ekspert i sociologen Max Weber og har oversat bogen ‘Den protestantiske etik og kapitalismens ånd’, der blev skrevet af den verdensberømte tyske sociolog i 1904-05.

“Mette Frederiksen er en god weberianer, fordi hun i første omgang interesserer sig for en pligtdreven arbejdsmoral. Men hvor Weber også var kritisk over for den iboende tvang, ser Mette Frederiksen pligten til at arbejde som noget mere positivt,” siger Hans Henrik Brun, der er adjungeret professor ved Sociologisk Institut på Københavns Universitet.

I sin snart 120 år gamle bog beskriver Max Weber, hvordan kapitalismen havde et åndeligt udspring i den protestantiske tro og værdier om selvdisciplin, nøjsomhed og opfattelsen af arbejdet som et kald.

“Protestanterne og især puritanerne, der ikke havde muligheder for tilgivelse med den katolske kirkes midler, frygtede inderligt at komme i helvede. Løsningen var at betragte det at arbejde hårdt som noget, der var til Guds ære. Arbejdet var et kald,” forklarer Hans Henrik Bruun om Webers første hovedpointe i bogen.

“Så hvis man arbejdede hårdt og klarede sig økonomisk godt her i livet, kunne det altså være et signal fra Gud om mulig frelse.”

Men efterhånden forsvandt ånden lige så langsomt ud af arbejdsetikken, fordi der blev ophobet kapital, så resultatet blev kapitalismens selvforstærkende økonomiske system, hvor lønarbejdere måtte knokle for arbejdsgivere for at skaffe til dagen og vejen. >



Max Weber (1864-1920)

Berømt tysk sociolog og økonom og en af det 20. århundredes mest betydelige samfundsforskere. Professor fra 1894 ved universiteterne i Freiburg og Heidelberg. Fra 1903 fri forsker frem til 1919, hvor han blev professor i samfundsvidenskab ved universitetet i München. Max Weber skrev en række væsentlige metodologiske afhandlinger i begyndelsen af 1900-tallet samt den store artikel 'Den protestantiske etik og kapitalismens ånd' (1904-05). Først efter hans død udkom hans sociologiske hovedværk 'Økonomi og samfund' (1922).

“Weber skriver det således: ‘Puritaneren ville være kaldsmenneske, vi er nødt til at være det,’” citerer Hans Henrik Bruun fra bogen og forklarer:

“Webers anden hovedpointe i bogen er, at arbejdet gav et væsentligt rygstød til kapitalismen, som endte med at tage overhånd, så det økonomiske system blev til en stålhard ramme, der materielt tvang folk til at arbejde. Den kender vi jo også i dag. Så hvor der tidligere var en fornemmelse af, at vi arbejdede til Guds ære, så forsvandt ånden ud af hele den kapitalistiske maskine, så der kun var den materielle tvang tilbage.”

Arbejdsetikken er tilbage

I vores sekulariserede verden er det da heller ikke lænere Gud eller frygten for helvede, der driver folk på arbejdet. Men mekanismen er ikke så anderledes.

“Hvor det i gamle dage var frygten for helvede, der fik

Hans Henrik Bruun (1943-)

Adjungeret professor ved Sociologisk Institut, Københavns Universitet. Forhenværende dansk diplomat, senest som ambassadør i Paris. Bruun har i over 50 år beskæftiget sig akademisk med Max Weber. I 2013 udgav han introduktionsbogen ‘Max Weber’ ved Jurist- og Økonomforbundets Forlag. I 2018 udkom hans nyoversatte udgave af Webers ‘Den protestantiske etik og kapitalismens ånd & De protestantiske sekter og kapitalismens ånd’, der er udgivet på Hans Reitzels Forlag.

folk til at knokle, så er det i dag frygten for at havne i Ribers eller i jobcentrets gabestok, der får folk op om morgenen og på arbejde,” siger Hans Henrik Bruun.

“Hele frygten for at falde ud af den sociale sammenhæng er med til det. At vi har jobcentre og sanktioner mod arbejdsløse skyldes jo til dels en formodning om, at der er mennesker iblandt os, der hellere vil være nassere på samfundet.”

I stedet for at ære Gud skal de danske samfundsborgere i dag bidrage med deres arbejdskraft til ære og gavn for velfærdssamfundet.

“Den etiske arbejdspligt er vendt tilbage og bliver politisk stillet i en modsætning til dem, der nasser eller bare vil melde sig ud af ræset. Den etiske fordring fortolkes i dag, som at man som velfærdsborger er forpligtet til at arbejde, så man kan være produktiv og kan bidrage til opretholdelsen af velfærdssamfundet,” siger Hans Henrik Bruun.

Man kan jo spørge, hvad det er for en institution i samfundet, der skal sikre det enkelte menneskes succes i livet.

“Hvis du var religiøs for 400 år siden, var det i høj grad Gud, du satte din lid til. I dag handler det mere om dig selv, men i høj grad også om samfundet og dets rammer,” siger han.

“Velfærdssamfundet har taget Guds plads. Det er velfærdssamfundet, der skal tjenes gennem arbejdet, og det er velfærdssamfundet, der kommer med gaverne, hvad end det er inflationshjælp eller uddannelse,” siger Hans Henrik Bruun.

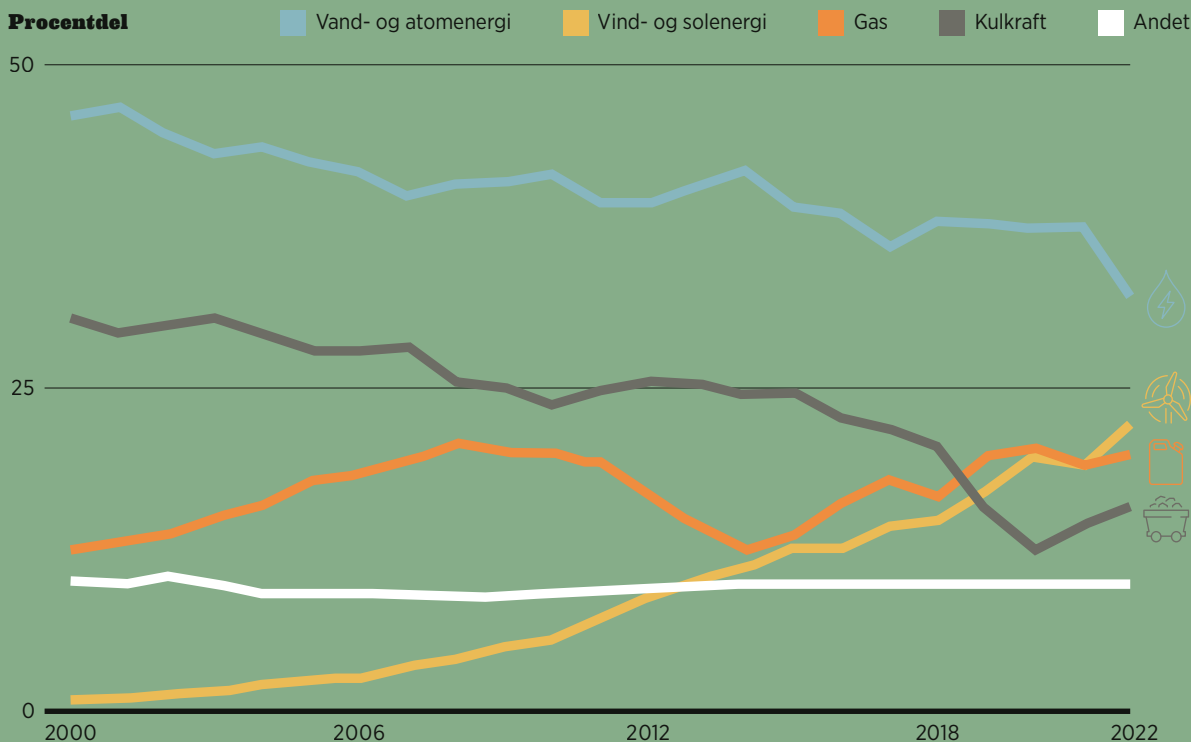
Eller som statsministeren har formuleret fordringen om at arbejde over for Weekendavisen:

“At være borger i et samfund som vores med fri og lige adgang til uddannelse og sundhed fordrer, at vi går på arbejde” ///



Vind- og solenergi i EU slår alle rekorder

Procentdel af EU's elektricitet, 2000-2022.



I 2022 overhalede vind- og solenergi for første gang gas som kilde til elektricitet i EU. Samlet genererede vindmøller og solceller over en femtedel – 22 procent – af EU's samlede elektricitetsforbrug, mens gas stod for 20 procent. Energien fra vind og sol lagde dermed yderligere afstand til kulraft, der stod for 16 procent af elektricitetsforbruget. Produktionen af elektricitet fra solceller steg samtidig hurtigst med en rekordvækst på 24 procent i 2022, hvilket er tæt på en fordobling i forhold til de seneste år. Solenergi alene udgjorde 7,3 procent af EU's elektricitetsforbrug sammenlignet med 5,7 procent i 2021. Hele 20 EU-lande satte rekord i forbruget af solenergi i 2022. Holland ligger i front på listen over lande med mest solenergi i stikkontakterne – 14 procent – mens førstepladsen for vindenergi går til Danmark, hvor vindkraft står for hele 55 procent af elektriciteten.

Kilde — Ember, 'European Electricity Review 2023'.



Nyuddannede akademikere finder hurtigere et job. I årene 2019/2020 var dimittendledigheden for personer med lange videregående uddannelser 32 procent, men for årgangen 2020/2021 faldt den til 23,5 procent. Det svarer til, at nyuddannede i gennemsnit er ledige knap den første fjerdedel af året efter afsluttet uddannelse. Et så lavt niveau i dimittendledigheden er ikke set siden før finanskrisen i 2007. Det viser en analyse fra Dansk Industri.

<https://bit.ly/3GWbJtO>



Færre lønmodtagere deltager i voksen- og efteruddannelse. I 2010 deltog omtrent 25 procent af fag- og ufaglærte i et offentligt videre- og efteruddannelseskursus (VEU). I 2021 var andelen faldet til cirka 13 procent. Deltagelsen falder ligeledes i privat regi, og det sker trods et stigende behov for opkvalificering af lønmodtagerne. Det viser en analyse fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd.

<https://bit.ly/3XDZlWD>



Henvisninger til privathospitaler er steget markant. I 2022 henviste regionerne i alt 236.740 danskere til et privathospital. Det er næsten 50.000 flere patienter end i 2021, og sammenlignet med 2019 en stigning på 63 procent. Regionerne sætter pris på udviklingen, der hjælper til at aflaste offentlige hospitaler, når de har oplevet et stort pres, udtaler Anders Kühnau, formand for Danske Regioner.

<https://bit.ly/3H58pN4>

“Det er ikke utopisk at regulere kunstig intelligens”

Interview

EU har i de senere år skabt, hvad der svarer til en grundlov for det digitale samfund. Kravene om decentralisering af internettets tjenester og kontrol med kunstig intelligens er vidtgående.

Men vi må insistere på de værdier, selv om de kan virke utopiske, mener **Roberto Viola**, kommissionens øverste embedsmand for det digitale.

DIGITAL OMSTILLING

Abenhed og decentralisering er nøgleord i Europas vision for fremtidens internet.

Det er værdier, der tydeligvis ligger Roberto Viola meget på sinde. Han er den øverste chef for EU-kommissionens DG Connect, det generaldirektorat, der har ansvaret for det digitale område – fra supercomputere og kunstig intelligens til digitale rettigheder, regler for platforme og den digitale økonomi. For nylig var han i København for at præsentere kommissionens kommende initiativer, og her mødtes han med Mandag Morgen.

Et af de helt store spørgsmål om nettets fremtid er, hvorvidt brugen af data bliver mere centraliseret og præget af nogle få giganter, der dominerer stadigt flere områder af samfundet, eller om vi får en mere decentral struktur med flere mindre spillere og mere kontrol over ens personlige data – det, der ofte kaldes Web3.

“I dag er den digitale verden i høj grad inddelt i *walled gardens*, lukkede universer, der er domineret af en enkelt stor spiller, som opstiller reglerne, bestemmer, hvilke tjenester der kan være med, og som kan beholde alle data og størstedelen af fortjenesten,” siger Roberto Viola.

Han er godt nok topembedsmand, men når man taler med ham, er han tydeligvis også ingeniør. Roberto Viola arbejdede i 15 år for det europæiske rumagentur ESA, og han har selv flere patenter inden for kommunikationsteknologi. Efter en hastig karriere med regulering i italiensk

telekommunikation fik han i en relativt ung alder topposten som EU's generaldirektør på området i 2015.

Der er masser af eksempler på, hvordan giganter som Google, Amazon, Microsoft eller Meta har formået at skabe sammenhængende økosystemer af tjenester, som knytter brugerne meget tæt til sig.

Effekten kan illustreres med Apples økosystem af computere, smartphones, software, film og musik. I dag har man som bruger af Apple iPhones og iPads kun ét sted at hente programmer – Apples egen App Store. Her bestemmer Apple suverænt, hvem der får lov at udbyde software, og Apple tager typisk 30 procent i gebyr for køb af software eller tjenester. Kort sagt har ét selskab fuld kontrol og tager et heftigt gebyr på alle transaktioner, der foregår med den mest solgte smartphone i verden.

Sådanne lukkede universer betyder også, at det bliver sværere for brugerne at udnytte teknologiens muligheder frit. Som eksempel nævner Roberto Viola stemmestyring:

“Hvis jeg derhjemme spørger min *voice assistant*, hvor meget brændstof der er tilbage i min bil, kan den ikke svare på det. Ikke fordi det er et enormt kompliceret spørgsmål, men min stemmestyring kan ikke kommunikere med de apps, jeg bruger til min bil.”

“En techgigant vil naturligvis straks sige, at det ikke behøver at være et problem. Jeg skal bare sørge for, at alle de apps, jeg bruger, er inden for det samme indhegnede univers, og hvis blot jeg samler endnu flere anvendelser og informationer dér, så er alt godt. Men nej, det er *ikke*



PETER HESSELD AHL
REDAKTØR FOR DIGITAL OMSTILLING, MANDAG MORGEN



Det er vanskeligt at balancere mellem en ambitiøs udvikling af de tekniske muligheder og at fastholde målet om, at AI skal være godt for mennesker.



godt. Det er ikke sådan, det skal fungere, hvis vi ønsker et system, der er inkluderende, distribueret, og som dækker alle hverdagens anvendelser,” siger Viola.

Hvem skal være din butler?

I stedet forestiller Roberto Viola sig et åbent web, hvor data kan udveksles, kombineres og anvendes på kryds og tværs af digitale tjenester. Står det til EU-kommissionen, skal selskaber, der er store og har central betydning, ikke kunne lukke kunderne inde og forfordle selskabets egne tjenester. Der skal være fri konkurrence, og det skal være muligt og let for brugerne at vælge alternativer.

“Jeg ser gerne en langt mere åben og mangfoldig digital verden, hvor du frit kan vælge at sammensætte den portefølje af tjenester og leverandører, du bruger – hvad enten det er i forhold til at håndtere din identitet, styringen af dit hus, din bil eller dine betalinger,” siger Viola.

Det lyder umiddelbart meget komplekst, og som om det kræver et ret stort engagement for brugerne at udnytte de mange valgmuligheder med et distribueret og mangfoldigt internet. Kan det tænkes, at brugerne i stedet foretrækker at

Chefen for EU's generaldirektorat for digital kommunikation, Roberto Viola, startede karrieren som ingeniør med at arbejde med udvikling af satellitkommunikation, og han har selv en række patenter.

blive hos nogle få store leverandører, fordi det er bekvemt og enkelt at bruge en centraliseret service?

“Det er formentlig rigtigt. Vi vil fortsat have brug for en mellemmand, der kan gøre det let og overskueligt at styre data og betjene teknikken. Men hvem skal være din butler? Det, du skal overveje, er, at hvis du i dag melder dig ind i en af techgiganternes økosystemer, så sidder du fast og får den assistent, som de tilbyder. Men i morgen – i et mere åbent net – vil du kunne vælge en anden mellemmand til nogle funktioner og tage dine data og din historik med dig,” siger Roberto Viola.

Den europæiske vej

Roberto Viola konstaterer, at den regulering, EU har vedtaget hidtil, er en form for regulatorisk plaster, der kortsigtet >

EU sætter normerne for fremtidens internet

Gennem det seneste år er EU-Kommissionen kommet med en række ganske radikale direktiver og forordninger, der skal regulere internettet og brugen af digital teknologi fremover.

GDPR-direktivet (*General Data Protection Regulation*) fastslog, at vi ejer vores private data og opstillede betingelser for, hvordan indsamling, opbevaring og anvendelse af personlige data kan foregå.

Digital Governance Act (*DGA*) opstiller regler og rammer for virksomheder og organisationers indsamling og udveksling af data.

Digital Market Act (*DMA*) regulerer forbrugerbeskyttelse for internethandel og opstiller regler for, hvordan udbydere skal kontrollere og luge ud i ulovligt eller krænkende indhold.

Digital Service Act (*DSA*) adresserer konkurrenceforholdene for virksomheder online og pålægger de største og mest centrale spillere særlige forpligtelser til åbenhed og ansvar.

AI-forordningen om brugen af kunstig intelligens fastslår blandt andet, at for anvendelser med en vis risiko, skal man kunne forklare, hvordan en algoritme fungerer, og man skal sikre, at den ikke har bias. Man skal desuden have ret til at blive behandlet af et menneske i følsomme sager.

NIS2 direktivet (*Network and Information Security Directive*) gør det til en forpligtelse for større selskaber og organisationer at sikre deres produkter og deres virksomhed imod cyberkriminalitet, og at rapportere når de udsættes for hacking.

skal lappe på det underliggende problem, at infrastrukturen i internettet i dag understøtter centraliserede platforme. Så der skal mere til.

“Det ville være dumt kun at satse på lovgivning, så ville vi ikke kunne realisere den vision, vi diskuterer. Det kræver konkrete politiske prioriteringer, som når vi afsætter penge til forskning i open source software, blockchain-baserede løsninger og åbne standarder.”

Men har vi i Europa selskaber og ekspertise inden for de teknologier, der kan konkurrere med den bekvemmelighed, kvalitet og styrke, som giganterne kan levere?

“Som de fleste, der er lidt kyndige på området, må jeg nok også sige, at svaret i dag er nej.

Men prøv at se på udviklingen inden for elektroniske betalinger. Her har Europa igennem de seneste 30 år arbejdet målrettet på at fjerne forhindreng, flaskehalse og gebyrer i overførslen af betalinger mellem medlemslandene. Sidste år havde Europa det højeste antal unicorns inden for fintech. Med andre ord: det er lykkedes os at skabe forudsætningerne for, at meget store nye digitale tjenester kan opstå,” siger Roberto Viola.

Vigtigt at stille krav, selv hvis de er utopiske

Den digitale udvikling i dag er klart domineret af amerikanske og kinesiske techgiganter. Til gengæld er Europa – i hvert fald i vores egen selvforståelse – en *regulatory superpower*. EU-kommissionen har markeret sig med

banebrydende lovgivning, der definerer borgernes rettigheder og virksomhedernes pligter, dels i form af en håndfuld direktiver, dels med det charter for digitale rettigheder, der blev vedtaget i december.

I mange henseender har EU's digitale lovgivning formået at sætte normer, som har bredt sig til selskaber i resten af verden. Både EU's forordning om AI og det nye charter for digitale rettigheder understreger, at algoritmer til kunstig intelligens skal være gennemskuelige, at de ikke må have bias og diskriminere, og at man kan kræve, at der er mennesker involveret i kritiske afgørelser.

Er det overhovedet realistiske krav? Det virker, som om kunstig intelligens udvikler sig i den modsatte retning – at teknologien kan erstatte mennesker, netop fordi den fungerer på måder, vi ikke forstår.

“Ja, det er supersvært i praksis. Alle synes, det lyder godt, at anvendelserne af kunstig intelligens skal sætte mennesket i centrum. Men hvad mener vi med dét? Hvordan kan vi måle, at det sker? Er der krav og normer, vi virkelig kan håndhæve – uden at bremse innovationen? Det er vanskeligt at balancere mellem en ambitiøs udvikling af de tekniske muligheder og at fastholde målet om, at AI skal være godt for mennesker,” medgiver Roberto Viola.

“Men jeg synes ikke, det er utopisk, at kunstig intelligens skal udvikles med mennesker i centrum. Og selv hvis det skulle være en smule utopisk at stille de krav, så synes jeg, det er vigtigt, at europæiske politikere forpligter sig til at forsvare de principper, som charteret for digitale rettigheder opstiller.”

Kravene i forordningen om AI er ikke møntet på enhver tænkelig anvendelse, understreger han. Den regulerer kun højrisikoanvendelser, som for eksempel på en operationsstue, hvor man anvender en AI-styret laser, og der således er liv og død på spil. Så er vi nødt til at forstå, hvordan den afvejer risici, siger Roberto Viola.

“Det skal aldrig være sådan, at algoritmer bestemmer, hvem der skal hyres og fyres, eller hvem der kan blive indlagt på hospitalet. Det helt afgørende princip er, at vi ikke er en kontrol- og overvågningsstat. Det betyder, at der er et grundlæggende forbud mod sociale pointsystemer i Europa. Vi vil aldrig acceptere brugen af kunstig intelligens til at klassificere borgerne.”

Men hvis man for eksempel bruger AI til at lave en kreditvurdering, er vi så ikke allerede i gang med en form for scoring af borgerne?

“Hvis man vil bruge AI i forhold til ansøgninger om huslån, regnes det netop for højrisiko, og så er der særligt strenge krav om at undgå, at systemet diskriminerer, så eksempelvis din hudfarve ikke spiller ind på, om du får et lån og en bolig. Det er en meget konkret opgave at undgå, at der er bias i de datasæt, vi bruger til at træne algoritmerne, og at vi måler på systemers performance for at vide, om de faktisk fungerer korrekt.”

“Holdningen bag AI-forordningen er, at kunstig intelligens er godt, og at det kan forbedre vores livskvalitet. Men vi stiller krav om at skabe en kultur af tillid og tiltro til AI. Det bliver en vigtig opgave – i hvert fald i resten af dette århundrede. Hvad der derefter sker, ved jeg ikke” ///

EU's digitale grundlov

Det har ikke fået den store omtale i pressen, men i midten af december vedtog EU et charter for digitale rettigheder, der specificerer en række grundlæggende principper og rettigheder, som EU-borgere har på det digitale område.

Der er seks hovedpunkter i charteret:



Mennesker i centrum

At teknologi skal gavne mennesker, og at anvendelsen af den ikke må krænke deres sikkerhed eller rettigheder.



Solidaritet og inklusion

At alle skal have adgang til at udnytte digital teknologi – gennem rimelige priser, uddannelse og betjening, der tilgodeser handikappede og ældre.



Valgfrihed

Frihed til at vælge digitale tjenester og ikke være låst til en bestemt udbyder.



Deltagelse

Frie medier og muligheder for demokratisk deltagelse og debat, mangfoldigt og uden misinformation.



Sikkerhed

Adgang til sikre tjenester, med beskyttelse og kontrol over private data og sikret mod cyberkriminalitet.



Bæredygtighed

Apparater og tjenester skal designes, så de er bæredygtige.

EU-Kommissionen vil overvåge, om der er fremdrift inden for disse målsætninger, og give anbefalinger i en årlig 'State of the Digital Decade'-rapport.

EU vil lancere **et fælles digitalt id-system**

The European Identity Wallet er det seneste udspil fra EU-kommissionen om opbygningen af det digitale Europa.

DIGITAL OMSTILLING

Systemet skal fungere som en slags NemID på europæisk niveau. Ligesom med NemID skal man kunne identificere sig for at logge på offentlige tjenester, og man skal kunne bruge det til at underskrive aftaler. Men EU's id-system er også beregnet til private digitale tjenester og kan være konvertibel med det decentrale internet, Web3.

Hvis man i dag vil besøge en digital tjeneste, bliver man ofte tilbudt muligheden for at logge ind med sin Google- eller Facebook-konto. Det er bekvemt og hurtigt, men det indebærer også, at den tjeneste, man vil besøge, typisk får langt flere personlige oplysninger end nødvendigt, samt at Google eller Facebook får endnu et lag af viden om brugerens interesser.

I stedet skal man fremover kunne anvende det europæiske id-system som et generelt login. Systemet er konstrueret således, at brugeren kun behøver at afgive netop de data, der er nødvendige for at gøre transaktionen tryk og lovlig.

Et eksempel kan være, at man vil leje en bil. Nogle selskaber forlanger, at man er over 26 år gammel, og normalt vil man derfor blive bedt om at vise et pas som bevis. Med det kommende system vil man i stedet kunne nøjes med at sende en 'token', der attesterer, hvornår man er født.

Myndighederne har krypteret informationerne om borgerens fødselsdato, så dataene er blevet omregnet til et langt tal, der ikke i sig selv siger noget om indholdet. Det kaldes et 'hash', og det ligger offentligt tilgængeligt.

I eksemplet med biludlejningen kan selskabet gå ind i

myndighedernes database og sammenligne, om der er et match mellem det officielle hash, som myndighederne opbevarer, og det hash, som brugeren sender med sin token. Hvis der er ændret den mindste smule, vil det krypterede tal også være anderledes.

På samme måde kan der skabes tokens for alle mulige andre informationer. Det kan være patientjournaler, recepter til medicin, kørekort eller eksamenspapirer. Eller det kan være beviser på rettigheder som adgang til bestemte tjenester, abonnementer eller billetter til tog eller fly.

I praksis skal systemet fungere som en app, der installeres på smartphones og andre devices som en digital wallet.

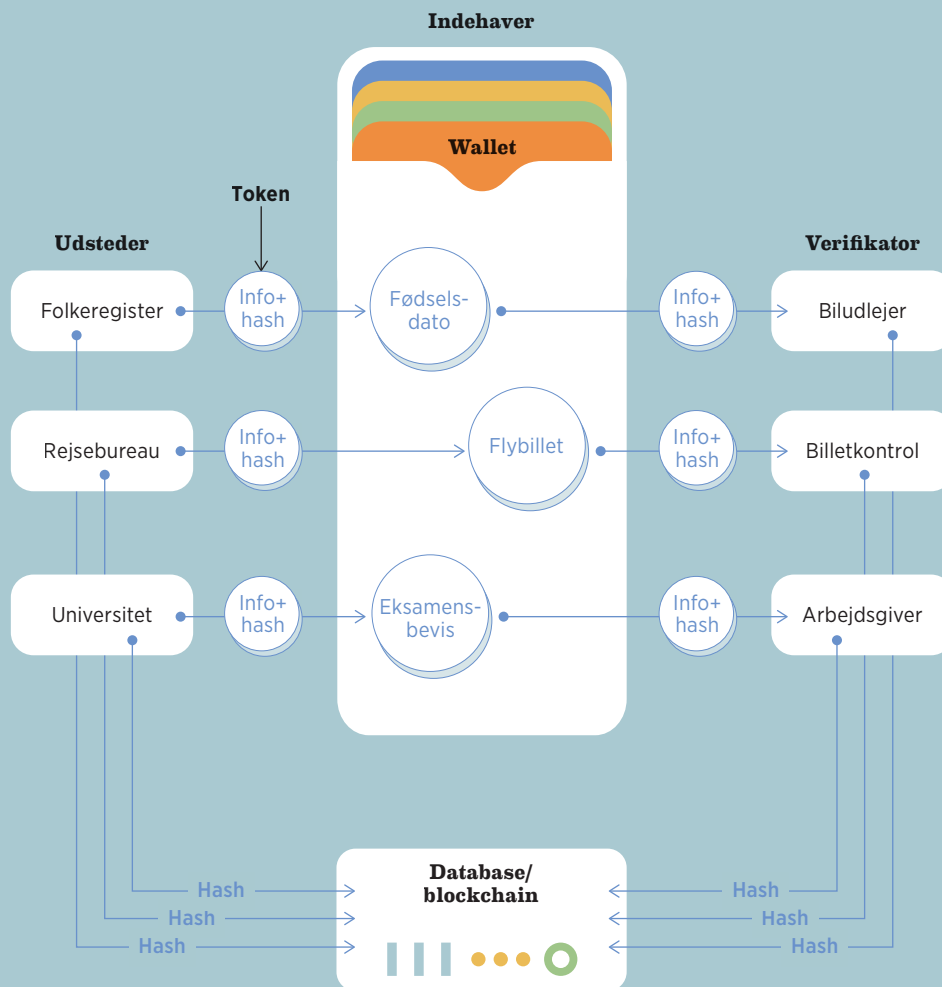
Kommissionen har fremsat forslaget om den nye id-wallet, og netop offentliggjort de underliggende tekniske standarder og specifikationer, hvorefter en række konsortier får til opgave at udvikle forskellige pilotprojekter.

Det er en vigtig politisk markering, at systemet ikke skal være obligatorisk, og det vil ikke erstatte de nationale identitetspapirer. I EU's id-wallet er fokus i første omgang på identifikation, men den samme tekniske infrastruktur kan også bruges til at opbevare og udveksle andre typer af tokens. Alle digitale aktiver og information om, hvem der ejer dem, kan krypteres og dermed gøres til en token.

EU's id-wallet skal dermed kunne spille sammen med hele den økonomi af tokens og digitale aktiver, som formentlig vil præge Metaverset; det tredimensionelle univers, som mange forventer vil være det næste internet ///

I EU's digitale id-system får brugeren kontrollen med sine oplysninger

Systemet anvender mange af de elementer, der kendes fra blockchains



FIGUR 1 — Der er tre parter involveret i såkaldte SSI-identifikationssystemer: En udsteder, som garanterer ægtheden af en information; en indehaver, som ejer informationen; og en verifikator, som har brug for at se informationen for at kunne foretage en transaktion.

Udstederen krypterer informationen, så den omdannes til et 'hash', en krypteret kode. Informationen plus hash'et er tilsammen en 'token'. Når indehaveren sender en token til en verifikator, kan man kontrollere ægtheden af informationen ved at sammenligne hash'et med det offentligt tilgængelige hash.

KILDE — Mandag Morgen.

Løbende kompetenceløft bliver afgørende for virksomheders overlevelse

Hver fjerde danske topleder tror ikke, at deres virksomhed er levedygtig om ti år, hvis den fortsætter sin nuværende kurs. Store investeringer og hastige strategændringer er derfor på programmet mange steder, og 'opskilling' af medarbejderne er et stort behov. Vores kompetencer følger nemlig ikke med opgaverne og udfordringerne.

LEDELSE

Det kan være en virkelig god forretning at forbedre sig på fremtiden. Virksomheder, der aktivt og strategisk forbereder sig på, at fremtiden kan ændre hele forretningsfundamentet, tjener 33 procent mere end gennemsnittet af alle virksomheder. Det viste resultatet af et langtidsstudie tilbage i 2018, hvor forskere gennem syv år fulgte 70 større europæiske virksomheder.

Måske netop derfor, midt i en usikker tid, ruster rigtig mange virksomheder sig lige nu aktivt til fremtiden. I løbet af de næste 12 måneder vil de sætte gang i strategisk arbejde og foretage store investeringer.

Lige nu vurderer hver fjerde danske topleder nemlig, at deres virksomhed ikke er økonomisk levedygtig om ti år, hvis ikke kursen bliver justeret inden for kort tid.

Det fremgår alt sammen i den årlige CEO-undersøgelse fra konsulenthuset PwC, som i oktober og november 2022 har spurgt 4.410 topledere i 105 lande, hvordan de ser på fremtiden og på økonomien, og hvad de vil investere i de næste 12 måneder. Det er især ændringer i reguleringer, nye krav fra kunderne samt mangel på arbejdskraft, der påvirker virksomhederne.

Omstillingen skal primært komme gennem store investeringer i automatisering og teknologi (som for eksempel cloudløsninger og AI), som skal gøre virksomhederne levedygtige på lang sigt. Men i top-3 over, hvad der er afgørende for virksomhedernes levedygtighed de kommende år, er også medarbejdernes kompetencer.

Udviklingen går ganske enkelt stærkt lige nu, og samtidig er det svært at rekruttere nye talenter udefra.

Derfor er målrettet 'opskilling', det vil sige en opgradering af de ansattes kompetencer, blevet en faktor, der kan betyde liv eller død for virksomhederne i løbet af få år. Det svarer 63 procent af de danske topledere og hele 72 procent af topledere på globalt plan.

Ikke nok at have været dygtig i skolen

For navnlig den digitale udvikling og ESG-dagsordenen, der buldrer ind i forretningen, stiller konstant nye krav til kompetencer, processer, kultur og adfærd, forklarer Mia Bertelsen Planck, som har titel af direktor i PwC Consulting, hvor hun rådgiver om strategi og organisation. Og i den udvikling er dine kompetencer ikke altid nok, selvom du har en uddannelse fra for 3, 5 eller 15 år siden.

"Der sker et skift nu. Det er ikke den viden, du kommer med fra skolen, som sikrer din eller virksomhedens relevans på sigt. For den viden holder ikke længe i dag, hvor forandringer tager kvantespring," siger hun.

Mia Bertelsen Planck peger på, at mange virksomheder stadig ofte er struktureret i fagsiloer. Men i fremtiden skal de i højere grad skabe rammer, som sikrer mere helhedsorienterede løsninger, og træne medarbejderne til at tænke ud over deres egen faglighed, vurderer hun.

"Vi skal blive dygtigere til at arbejde på tværs af organisation og fagligheder, og det udfordrer rigtig mange organisationer i dag," forklarer Mia Bertelsen Planck.

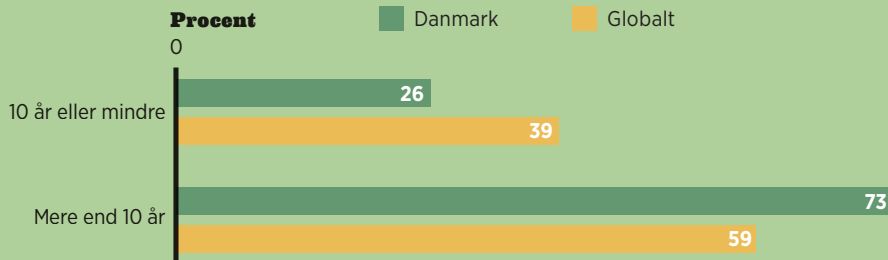
Netop ESG-dagsordenen mener hun er et godt eksempel på en problemstilling, som kræver nye evner og tværfaglige løsninger og samarbejde, for ESG kan



AF **STINE BJERRE HERDEL**
REDAKTØR FOR LEDELSE, MANDAG MORGEN

Virksomhederne investerer massivt i at ruste sig til fremtiden

4.410 topledere i 105 lande har svaret på spørgsmålet: "Hvis din virksomhed fortsætter sin nuværende kurs, hvor længe tror du så din virksomhed vil være økonomisk levedygtig?"



FIGUR 1 — Hver fjerde danske topledere vurderer, at deres virksomhed skal ændre kurs nu, hvis den skal være økonomisk levedygtig om 10 år. Investeringer i 'opskilling' af medarbejderne over de næste 12 måneder er noget af det, der vurderes som værende essentielt.

KILDE — 'CEO-undersøgelse', PwC, 2023.

ikke løftes i én afdeling. ESG skal tænkes ind i alle hjørner af virksomheden, fra strategiudvikling til adfærd.

Capabilities eller kompetencer?

Hun skelner mellem det, hun kalder for 'organisatoriske capabilities' og kompetencer. Kompetencer er segmenteret bestemt i organisationen, mens capabilities er det, alle skal kunne på tværs af hele organisationen, hvad enten man sidder i produktionen, står ude i forretningen eller sidder i finansafdelingen.

"Det er, når man i forretningsstrategien for eksempel siger, at "vi skal være innovative", så skal man vide, hvad det præcis betyder for den enkelte – også helt ud i konkret adfærd, for adfærd skaber kultur. Kompetencer handler derimod mere om de reelle faglige kompetencer, det kræver at løse og skabe de resultater, der skal til for at realisere de forretningsmæssige ambitioner."

Både capabilities og kompetencer er vigtige at udvikle løbende gennem opskilling. Men det vigtigste er, at man gør sig umage med at lave en analyse af, hvad det så er for kompetencer og capabilities, der er behov for – ikke bare nu, men i de kommende år.

Kompetence- og kulturudvikling må aldrig være afkoblet fra virksomhedens forretningsstrategi, hvis man vil lægge sig i front på opskilling-agendaen, understreger Mia Bertelsen Planck. Så hun råder til, at bestyrelse og direktion samarbejder med HR.

Sammen skal de oversætte forretningsstrategien til de capabilities og medarbejderkompetencer, der skal opbygges, herunder de lederkompetencer, der er nødvendige, og den adfærd, man gerne vil fremme på tværs af alle lag i organisationen.

"I den analyse starter du aldrig med at spørge, hvilke kompetencer der er behov for. Du starter med forretningsstrategien og vurderer: Hvad skal der til for at vinde? Skal vi have justeret på vores organisationsdesign for at vinde? Skal vi samarbejde på nye måder? Hvad skal lederne kunne i morgen, som de ikke kan i tilstrækkelig grad i dag? Hvilken teknologi og hvilke systemer og processer understøtter bedst rejsen? Og hvordan sikrer vi en kulturel muskel, som sætter strøm til vores planer? Når du har svaret på alt det, så kan du begynde at bryde det ned i, hvilke konkrete kompetencer, du så får brug for," siger Mia Bertelsen Planck.

Ikke i Q4. Det er nu

Directoren er ikke overrasket over, at opskilling fylder så meget for topledelse, ikke bare i Danmark, men globalt. Hun tror også, at det er noget, der kun kommer mere af.

"Opskilling på flere områder er present for mange virksomheder – og det er lige nu. Det er ikke noget, de kan vente med at gøre til Q4 eller bare udlicitere til HR."

For det er, når organisationen er kompetent, kapabel og har en stærk kultur, at den er bedst muligt forberedt på de ting, vi endnu ikke ved sker.

"Vi kan lige så godt vænne os til, at den her opskilling-manøvre i organisationerne er noget, der skal ske oftere og oftere. Der er store dagsordener, som vi skal forholde os til i højt tempo de næste mange år, og tager man bare den teknologiske udvikling, er den som bekendt ikke lineær, den er eksponentiel og sker mere i kvantespring. De spring skal virksomhederne gears til at tage" ///

3 NOMINEREDE TIL BLANDET BY PRISEN

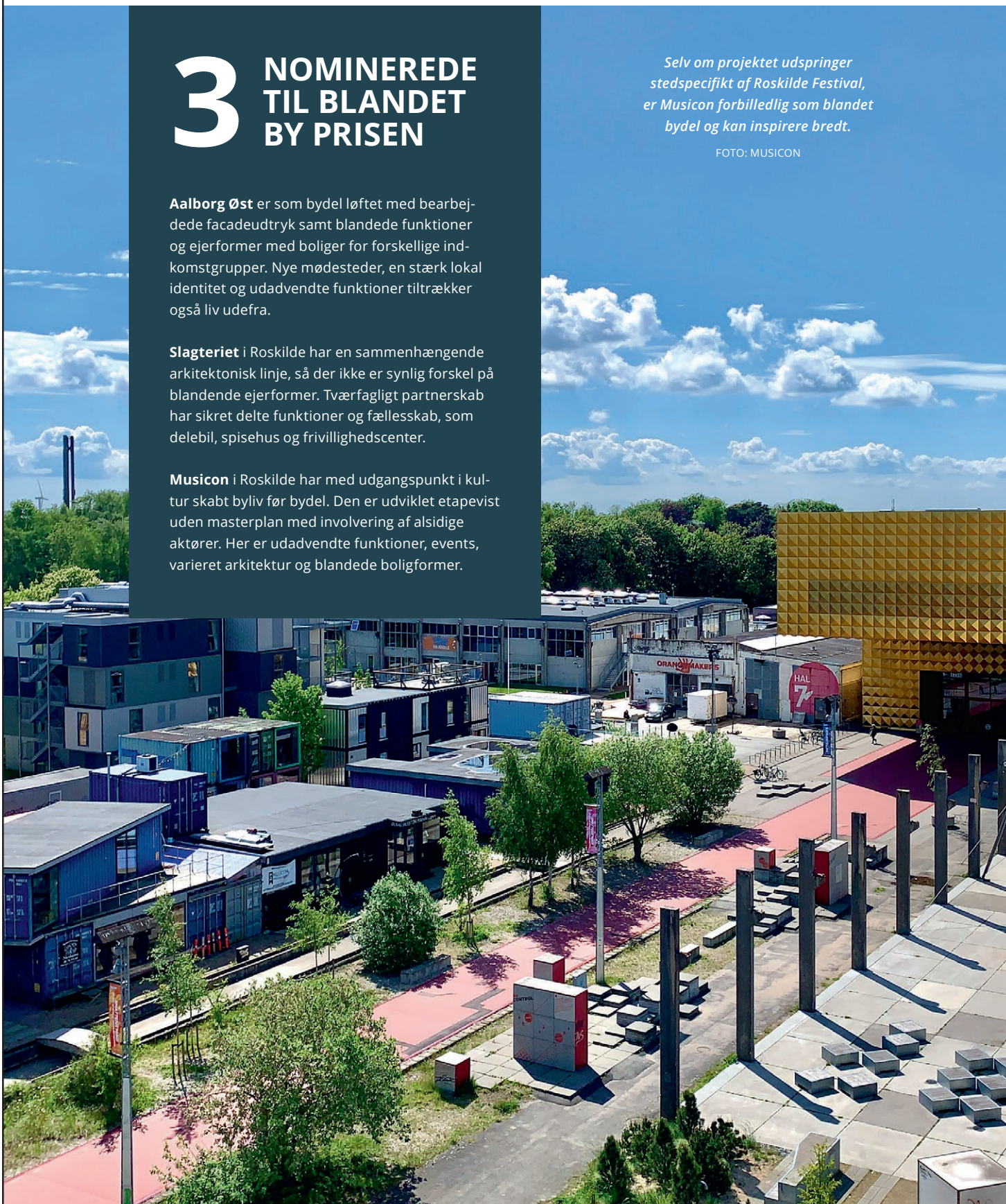
Aalborg Øst er som bydel løftet med bearbejdede facadeudtryk samt blandede funktioner og ejerformer med boliger for forskellige indkomstgrupper. Nye mødesteder, en stærk lokal identitet og udadvendte funktioner tiltrækker også liv udefra.

Slagteriet i Roskilde har en sammenhængende arkitektonisk linje, så der ikke er synlig forskel på blandende ejerformer. Tværfagligt partnerskab har sikret delte funktioner og fællesskab, som delebil, spisehus og frivillighedscenter.

Musicon i Roskilde har med udgangspunkt i kultur skabt byliv før bydel. Den er udviklet etapevist uden masterplan med involvering af alsidige aktører. Her er udadvendte funktioner, events, varieret arkitektur og blandede boligformer.

Selv om projektet udspringer stedspecifikt af Roskilde Festival, er Musicon forbilledlig som blandet bydel og kan inspirere bredt.

FOTO: MUSICON



Roskilde inspirerer til blandende bydele

Med Blandet By Prisen har Landsbyggefonden sat fagligt fokus på blandede byer og hylder vellykkede projekter. Prisen blev uddelt første gang sidst i november 2022, og vinderen blev Musicon bydelen i Roskilde. Men hvad kendetegner netop dette projekt? Og hvilken inspiration kan andre spirende projekter høste? Ta' med til Musicon.

Da Landsbyggefonden afholdt sin femte konference i serien Bystrategisk Udsyn under titlen 'Sammen om de bystrategiske løsninger' var Blandet By Prisen dagens festlige højdepunkt. Der er nemlig grund til at fejre, når det lykkes.

Landsbyggefonden står, i samarbejde med mediet Byrummonitor, bag prisen, og fondens driftsdirektør, Steen Birkedal, forklarer kort baggrunden: *"Med Blandet By Prisen får vi gode eksempler vist frem og viden bredt ud, så vi alle bliver klogere på, hvad en blandet by mere konkret er og kan være. Prisen er en anledning til i en festlig ramme at få sat fokus på og diskuteret nogle væsentlige emner, som for eksempel tendensen til opdeling af samfundsgrupper, som*

blandede byer udgør et attraktivt, fællesskabsorienteret alternativ til".

Flere veje kan føre til den blandede by

Ifølge juryen for priskomiteén er der ikke én opskrift på, hvordan blandede byer og bydele bedst bliver skabt, og fokus er mere målet end metoden. Det er derfor ikke væsentligt, om der har været en masterplan fra start, eller er en mere løbende udvikling.

Det vigtigste er, om visionen for at skabe en reelt blandet by er lykkedes, så der er forskellige bolig- og ejerformer, erhvervsliv, fællesfaciliteter, udadvendte aktiviteter og så videre. De nominerede illustrerer spændvidden.





Inddragelse skaber alternative løsninger

Roskildes Musicon løb med Blandet By prisen, for selv om bydelen udspringer af Roskilde Festival og dermed er så stedspecifik, som den kan være, er Musicon eksemplarisk i forhold til samskabelse og fleksibilitet i alt fra proces til boligformer og især for at skabe stemning.

”Ved at udvikle byer i fællesskab og gennem partnerskab med forskellige aktører opstår der helt nye muligheder, som man ikke kunne have tænkt sig til ved skrivebordet for år tilbage.”

Andreas Høegh, Sekretariatsleder Musicon

”Den blandede by bliver ofte et spørgsmål om forskellige ejerformer. På Musicon har kulturen været en driver for udviklingen, og vi har haft fokus på at skabe byliv før vi byggede byen. Dette er sket ved en tidlig aktivering af eksisterende bygninger og ved at inddrage forskellige parter.”

Det fortæller sekretariatsleder Andreas Høegh, der

fremhæver, at selve samskabelsesperspektivet bidrager til den sociale bæredygtighed, for det skaber ejerskab, når borgere og brugere af bydelen får mulighed for at præge de færdige rammer.

Det giver igen mulighed for at bygge smartere og tilpasse kvadratmeterne til flere brugere. Sekretariatslederen eksemplificerer hvordan:

”I vores detailhandelsstrategi har vi programmeret de publikumsorienterede stueetager med flere tilbud og dermed skabt nogle mere bæredygtige vilkår for de forretningsdrivende. I vores kontorhus har lejerne været med til at indrette fællesfaciliteter. Og vores P-hus huser også en parcourforening, et motorcykelværksted og et dyrkningsfællesskab på tagetagen.”

Ved således at tænke i behov og facilitere samskabelsen frem for at anvise arkitekter og boligudviklere generelle krav, skabes nogle mere alternative og interessante løsninger, forklarer Andreas Høegh.

Lokal forankring og international inspiration

15 år før Musicon bydelen modtog Blandet By Prisen var de 250.000 kvadratmeter blot en nedlagt

FRA VISION TIL LEVENDE BY

I visionen for Musicon er målet 1.000 boliger og 1.000 arbejdspladser, og forventningen er cirka 2000 beboere. Musicon rummer stort set alle former og størrelser af boligbyggerier – fra store penthouselejligheder til 'micro living' i containerboliger på 30 eller 60 m².

Boligformer i Musicon

- Private lejelejligheder
- Almene boliger
- Seniorboliger
- Kreative familieboliger med mulighed for udadvendt erhverv i stueplan
- Townhouse og rækkehuse
- Kollegieværelser
- Ungdomsboliger
- Små private byggerier med blanding af bolig og erhverv
- Elev- og lærerboliger til Roskilde Festival Højskole

FOTO: MUSICON

betonvarefabrik i byens sydlige del, der stødvist fik pustet nyt i liv sig med ånden fra Roskilde Festival.

Det har sikret bydelen en stedspecifik forankring, men perspektivet var fra starten internationalt. Klyngesamfund som Silicon Valley i USA og NDSM i Amsterdam inspirerede til Musicon.

Andreas Høegh tillægger i høj grad klare visioner, stærke lokale aktører og modige lokalpolitikere æren for Musicons tilblivelse. Igen fremhæver han fordelene ved løbende udvikling og inddragelse:

"Det har været en meget høj grad af dialog mellem kommune, erhvervs- og kulturaktører, foreninger, developere, fonde og kommende beboere. Det har skabt mulighed for at inddrage kommende brugere af bydelen i de designløsningerne, hvad enten der er tale om byrum eller nybyggerier".

Andreas Høegh betoner i denne sammenhæng det glædelige i, at denne form for inddragelse i dag er blevet mere common sense. For 15 år siden var tilgange ret fremmed, men heldigvis har manges mindset i dag ændret sig i den retning.

Vov at forlade skrivebordet!

Sekretariatslederen værdsætter ligesom øvrige aktører i Roskilde den anerkendelse, der ligger i at blive tildelt Blandet By Prisen og håber, at Musicon som bydel kan inspirere.



FOTO: MUSICON

Musicons sekretariatsleder Andreas Høegh har været med i 14 år fra byggeplads til levende bydel. Hans klare anbefaling til blandende byer er mod til løbende udvikling og inddragelse undervejs.

Erfaringerne kan sagtens overføres til andre bystrategiske udviklingsprojekter, så længe den blandende by bliver bygget på et stærkt lokalt aktørnetværk og et visionært politisk stykke arbejde, mener Andreas Høegh og fortæller, hvorfor det er vigtigt:

"Ved at udvikle byer i fællesskab og gennem partnerskab med forskellige aktører opstår der helt nye muligheder, som man ikke kunne have tænkt sig til ved skrivebordet for år tilbage. Hvis man tør at holde planerne åbne og udvikle indhold og rammer med brugerne, så sker der helt sikkert noget interessant".



LANDSBYGGEFONDEN

Kultur anbefaling

ULLA SOMMERFELT
CEO OG MEDGRUNDLÆGGER I EGGS DESIGN



Tanker om iværksætteri, lykke og om at tænke igen

Set

Netflix blev min redning, da jeg havde corona og var sendt til tælling. Det var dog alligevel DR's serie '**Carmen Curlers**', som gjorde størst indtryk på mig, og jeg fik set alle episoder i løbet af et par dage. Som iværksætter relaterer jeg til Arne Bybjerg Pedersens historie om den evige '*try and fail*', kampen for at overbevise omverdenen og ikke mindst nødvendigheden af at få medarbejdere med på at give den en ekstra skalle for at bryde igennem. Et lille skår i glæden, som opstår, hver gang jeg læser eller ser skildringer af vellykkede iværksættere, er dog, at de ofte fremstår som store egoister, som har svært ved at varetage deres nære relationer. De kan være manipulerende og vil gøre alt for at opnå deres mål, og der ofres meget for den store drøm. Desværre bliver disse skildringer ofte anset som rollemodeller for unge iværksættere, som tror, at man er nødt til at være som dem for at klare den. Jeg glæder mig til, at historierne om succesfulde iværksættere med mere medmenneskelige egenskaber også bliver fortalt.



Carmen Curlers

Hørt

Jeg mødte **Dacher Keltner** på Berkeley i efteråret 2022. Han forsker i ledelse, magt og indflydelse, og vi deler meget det samme syn på moderne ledelse. Hans podcast '**The Science of Happiness**' sætter fokus på strategier for et lykkeligere, mere meningsfyldt liv og trækker på videnskaben bag medfølelse, taknemmelighed, mindfulness og undring. Jeg kan godt lide den pragmatiske og forskningsbaserede tilgang til de her temaer, som ofte sættes i et lidt mystisk lys, men som i min optik mest handler om at være et nysgerrigt, reflekteret og godt menneske, som er tilstedeværende i sit eget liv.



WIKIPEDIA



Dacher Keltner

Læst

Jeg sværger til lydbøger, for jeg sidder sjældent stille og rejser meget. Da jeg altid er på jagt efter at lære noget nyt, er det næsten kun fagbøger, som jeg konsumerer. En af de sidste bøger, jeg har lyttet til, og som jeg virkelig kan anbefale, er '**Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know**' af **Adam Grant**. Den er let at tilgå og fik mig ofte til at smile, netop fordi den fik mig til at "tænke en gang til". At opdage mine egne blinde vinkler er smertefuldt først, men lige bagefter er det en stor fornøjelse – for som Adam Grant udtrykker det i bogen: "Jeg elsker at tage fejl, for hvordan kan jeg ellers vide, at jeg har lært."



JAMEY STILLINGS



Adam Grant

Nyt job

JAN HELMER

**TIL: Direktør og landssekretær
i Europabevægelsen**



Han skal gøre flere fortrolige med Europa

Selv efter 50 års medlemskab af det europæiske samarbejde har danskerne ikke smidt deres skepsis over for EU og Europa. Det skal Jan Helmer som ny direktør i Europabevægelsen forsøge at lave om på.

Det skal blandt andet ske ved at skaffe flere medlemmer til den tværpolitiske organisation og ved at professionalisere bevægelsens virke – blandt andet gennem etablering af partnerskaber med andre aktører i det danske samfund.

Jan Helmer skal som direktør i Europabevægelsen arbejde sammen med Venstre-manden Jens Kristian Lütken, der er beskæftigelsesborgmester i København, og som i oktober 2022 afløste Stine Bosse som landsformand, Stine Bosse sad på posten i syv år.

Ifølge Jan Helmer bør EU og Europa fylde mere i den danske offentlighed.

“Der er en vigtig europæisk dimension på stort set alle politikområder, så det er vigtigt for Danmark, at flere danskere ved mere om EU og Europa. Og det er også gået op for de fleste danskere,” siger Helmer, som også opfordrer til at holde øje med de jobmuligheder, der er både i Bruxelles og andre steder i Europa.

“Hvis jeg skal fremhæve noget ved Europa, som jeg er særligt begejstret for, så er det de europæiske værdier,

BAGGRUND

- 2019-2023 Selvstændig konsulent
- 2008-2019 Direktør i Jordemoderforeningen
- 2003-2009 Formand for DJØF Privat

UDDANNELSE

- Master of European policy analysis, University of Bath, 1993
- Cand.scient.adm. RUC, 1993

vi har opbygget siden oplysningstiden: Demokrati, menneskerettigheder, magtens tredeling og alt det dér. Det er de værdier, vi kæmper for i disse år,” siger Jan Helmer.

En af direktørens store personlige oplevelser i Europa fandt sted for tre år siden, hvor han sammen med en kammerat cyklede 1.100 kilometer i det terræn, hvor den store mur frem til 1989 splittede Tyskland i en østlig, kommunistisk del og en vestlig, kapitalistisk del.

“Det var en meget stor oplevelse i et naboland ikke langt fra os. Og i forlængelse af det kan jeg jo opfordre danskerne til at droppe rejserne til Asien og i stedet rejse i Europa. Der er masser af ting at opleve, og det er meget bedre for klimaet” ///

AF **CLAUS KRAGH**

**ANSVARSHAVENDE
CHEFREDAKTØR** Tanja Nyrup Madsen, tanja@mm.dk,
REDAKTIONSCHEF Mikkel Gottlieb, mikkell@mm.dk,
DIGITAL REDAKTØR Andreas Baumann, anba@mm.dk.

REDAKTIONEN: Simon Friis, simonfriis@mm.dk, Torben K. Andersen, tka@mm.dk, Claus Kragh, ckr@mm.dk, Jens Reiermann, jre@mm.dk, Peter Hessel Dahl, ph@mm.dk, Stine Bjerre Herdel, sbh@mm.dk, Niels Gustav Korsgaard Frederiksen, nifr@mm.dk og Maja Carolina Kastensand, kastensand@mm.dk **GRAFIK:** Michael Hernvig, mhe@mm.dk og Emma Hemer, emhe@mm.dk.

ABONNEMENT: Kontakt Martin Frost, 3073 6282, Rikke Aaes Kvist, 6040 7678 eller Heidi K. Rasmussen, heidi@mm.dk.
ANNONCESALG: Mandag Morgen læses af Danmarks førende meningsdannere i såvel den private som offentlige sektor. Kontakt Mandag Morgen Annonce på tlf. +45 3177 8046. Eller besøg www.altinget.dk/annoncer.

MANDAG MORGEN udgives af Mandag Morgen ApS – et 100 pct. ejet datterselskab af Alrow Media v/
EJER OG BESTYRELSESFORMAND: Rasmus Nielsen.
DIREKTØR: Christoph Nørgaard.
Citeret fra Mandag Morgen er kun tilladt med tydelig kildeangivelse. Kopiering er kun tilladt ifølge Copydan-aftaler. **TRYK:** Kailow A/S. ISSN: 0905-4332 (online: 2245-6058).
Mandag Morgens udgivelser bygger på et etisk regelsæt, der kan læses på www.mm.dk. Adresse: Ny Kongensgade 10, 1472 København K, tlf. +45 3393 9323, mm@mm.dk.



mm karriere

Se alle aktuelle stillinger på altinget.dk/karriere og mm.dk/karriere



AMU SYD:
AMU SYD søger ny direktør

Syddanmark 28/02-2023



Vejdirektoratet:
Trafik- og plandirektør
til Vejdirektoratet

Hovedstaden 28/3-2023



Frederiksberg Kommune:
Erfaren sektionsleder til Børn
og Unge, Socialtilsyn Hovedstaden

Hovedstaden 5/3-2023



Danske Handicaporganisationer:
Politisk chef - Danske Handicaporganisationer

Hovedstaden 28/2-2023



Kooperationen:
Advokat eller juridisk senior-
konsulent til Kooperationen

Hovedstaden 1/3-2023



Uddannelses- og Forskningsministeriet:
Vicedirektør til Uddannelses- og
Forskningsstyrelsen

Hovedstaden 1/3-2023



Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet:
Pressechef til Klima-, Energi- og
Forsyningsministeriet

Hovedstaden 28/2-2023



Miljøministeriet:
Miljøstyrelsen søger kontorchef til
Sjællandsenheden (Nykøbing Falster)

Sjælland 26/2-2023

MELLEMFOLKELIGT
SAMVIRKE Facebook

Mellempfolkeligt Samvirke, ActionAid:
National direktør

Hovedstaden 28/2-2023



Amsterdam Data Collective:
Project Lead Public Affairs | Public & Society

Hovedstaden 1/3-2023



VIVE:
Forskningsdirektør

Hovedstaden 27/2-2023



Landsbyggefonden:
Kommunikationschef -
Landsbyggefonden

Hovedstaden 26/2-2023



Diversity Works:
Diversity Works søger ny direktør

Hovedstaden 1/3-2023



Region Hovedstaden:
Budgetchef Region Hovedstaden

Hovedstaden 1/3-2023



Odense Kommune:
Chefer til ældre- og handicapforvaltningen

Syddanmark 5/3-2023



Fulbright Denmark:
Fulbright Denmark - executive direktør

Hovedstaden 5/3-2023