

HR-MÅLINGEN 4. RUNDE

RAPPORT

HOVEDORGANISATIONEN AF
OFFICERER I DANMARK

OKTOBER 2015





INDHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENFATNING	3
OVERORDNEDE RESULTATER	4
PRIORITERING AF INDSATSOMRÅDERNE	8
INTERNT BENCHMARK	21
EKSTERNT BENCHMARK: OFFENTLIGT ANSATTE	25
METODE	29

SAMMENFATNING: MEDARBEJDERTILFREDSHED, MOTIVATION OG FASTHOLDELSE

Denne rapport præsenterer resultaterne af HR-målingen blandt officererne inden for Forsvarsministeriets område om jobtilfredsheden, motivationen og fastholdelsen. I alt 1.716 officerer (M3XX/M4XX'ere) har deltaget i denne 4. runde af HR-målingen. De vigtigste resultater fra undersøgelsen er:

- 2 ud af 3 (66%) af officererne er alt i alt tilfredse med deres job. Dette er en lidt mindre andel end blandt alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område, hvor 68% alt i alt er tilfredse med deres job.
- 47% af officererne føler sig motiverede i deres arbejde. Det er omtrent samme andel som blandt alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område (48%).
- Hver anden (47%) officer ønsker at blive inden for Forsvarsministeriets område de næste to år. Til sammenligning gælder det 58% af alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område.
- 1 ud af 3 (32%) af officererne søger aktuelt nyt job uden for Forsvarsministeriets område. Det er en markant højere andel end blandt alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område (23%).
- Den samlede score for den sociale kapital blandt officererne er 10,0. Dermed er den sociale kapital blandt medarbejdergruppen lavere end blandt offentlige ansatte (10,4), men højere end for alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område (9,6).
- Epinion har lavet en række statistiske analyser, der viser, hvilke emner der i særlig grad påvirker tilfredsheden, motivationen og fastholdelsen – og dermed om tilfredsheden med forskellige indsatsområder svarer til, hvor vigtigt det enkelte emne er for medarbejderne (prioriteringskort). Disse analyser viser bl.a.:
 - Generelt er tilfredsheden med arbejdsopgaverne den mest betydningsfulde faktor, når det handler om at forklare høj arbejdstilfredshed og motivation, men har også betydning for fastholdelse. Det er derfor positivt, at tilfredsheden med arbejdsopgaverne er tilsvarende høj. Arbejdsopgaverne er derfor placeret i feltet "bevar" i alle tre prioriteringskort.
 - Særligt for medarbejdertilfredshed og –motivation er tilfredshed med arbejdsopgaverne en langt stærkere forklarende enkeltfaktor end andre emner. Med hensyn til fastholdelse er både tilfredsheden med løn og faglig udvikling lidt mere betydningsfuld end tilfredsheden med arbejdsopgaverne,
- Brydes resultaterne ned på forskellige medarbejdergrupper, viser analysen visse interne forskelle blandt officererne. Generelt scorer officerer ansat i Flyvevåbnet samt M4XX'ere over gennemsnit på alle tre mål. Yngre officerer, officerer ansat i Hæren, samt gruppen af M321'ere scorer omvendt under noget gennemsnittet i forhold til fastholdelse. Sidstnævnte underbygger, at der er en særligt udtalt udfordring i forhold til at fastholde medarbejderne i disse grupper inden for Forsvaret.
- I rapporten benchmarkes resultaterne for officererne generelt med hovedresultaterne for Forsvarsministeriets område som helhed. Generelt kommenteres der på de mest udtalte forskelle herimellem.

OVERORDNEDE RESULTATER

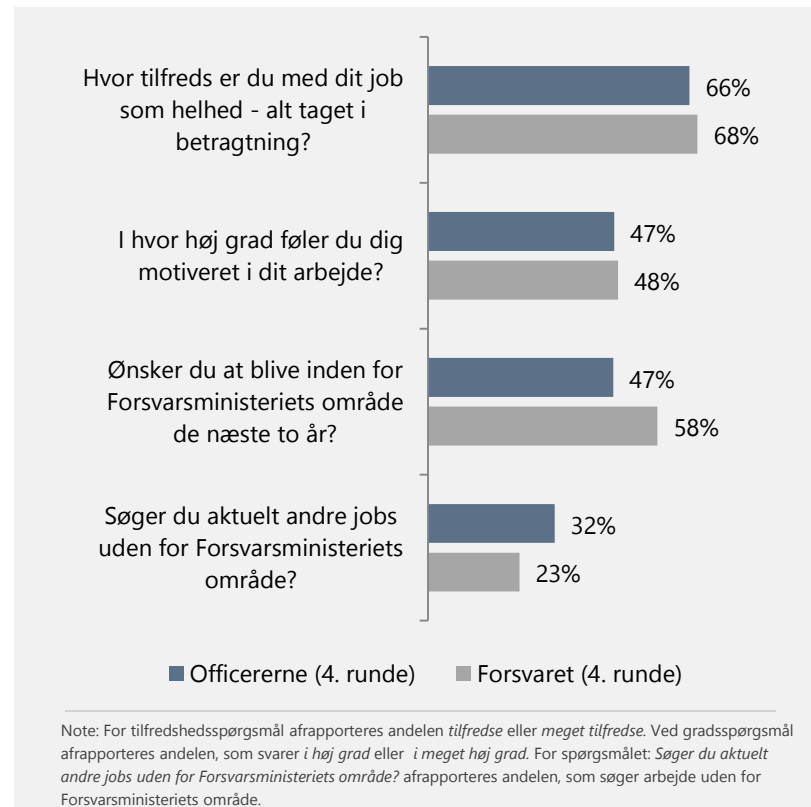
Dette kapitel indeholder resultater for medarbejderne på officersniveau på undersøgelsens overordnede spørgsmål, herunder de samlede resultater for tilfredshed, motivation og fastholdelse.



OVERORDNEDE RESULTATER

Tilfredshed, motivation og fastholdelse

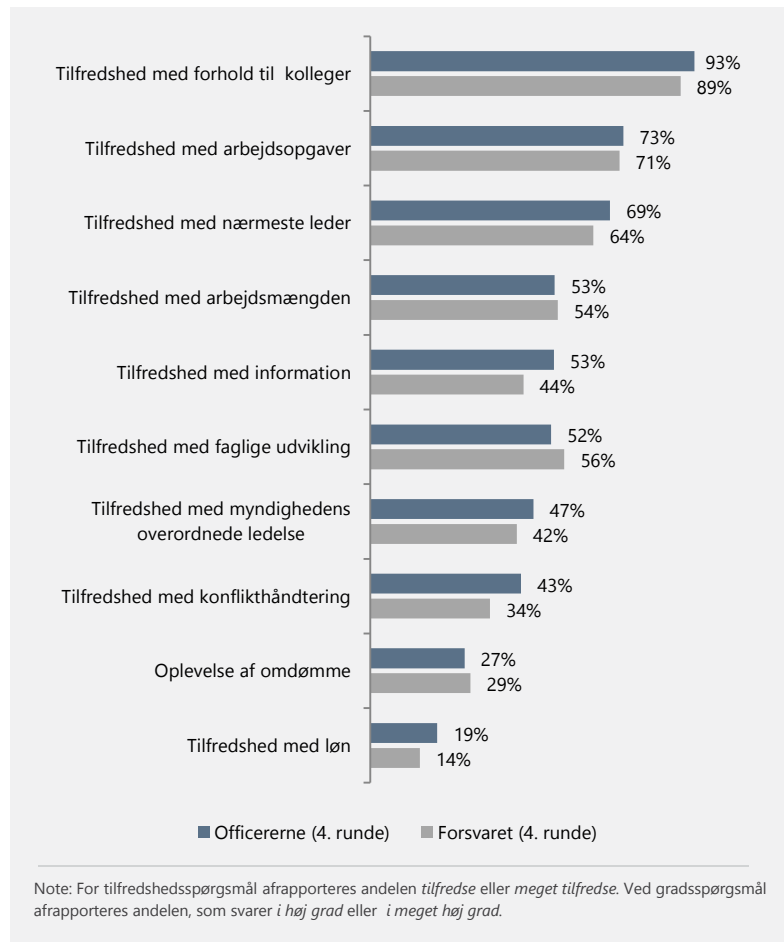
- **Tilfredshed:** To ud af tre af officererne (66%) erklærer sig tilfredse eller meget tilfredse med deres job som helhed. 15% af gruppen er enten utilfreds eller meget utilfreds. Undersøgelsen viser, at officererne generelt er cirka ligeså tilfredse med deres job som blandt alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område.
- **Motivation:** Lige under hver anden af officererne (47%) føler sig i høj grad eller i meget høj grad motiverede i deres arbejde, mens 16% føler sig motiverede i ringe grad eller i meget ringe grad. De resterende 36% svarer, at de i nogen grad føler sig motiverede. Andelen, der i høj eller meget høj grad er motiverede i deres arbejde, er omtrent på samme niveau for officererne som blandt alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område.
- **Fastholdelse:** Cirka hver anden officer (47%) ønsker i høj eller meget høj grad at blive inden for Forsvarsministeriets område de næste to år, hvilket er 11 procentpoint lavere end for alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område. En tredjedel (32%) af de ansatte blandt officererne tilkendegiver, at de aktuelt andre jobs uden for Forsvarsministeriets område. Det er 9 procentpoint højere end blandt alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område. På tværs af de tre overordnede HR-mål er det derfor tydeligt, at det især er i forhold til den tilkendegivne fastholdelse, at officererne afviger fra de øvrige medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område.



EMNESPECIFIKKE RESULTATER

Disse er jobindhold, faglig udvikling, løn, kollegiale forhold, information, omdømme, arbejdsomfang, konflikter, nærmeste leder og myndighedernes overordnede ledelse.

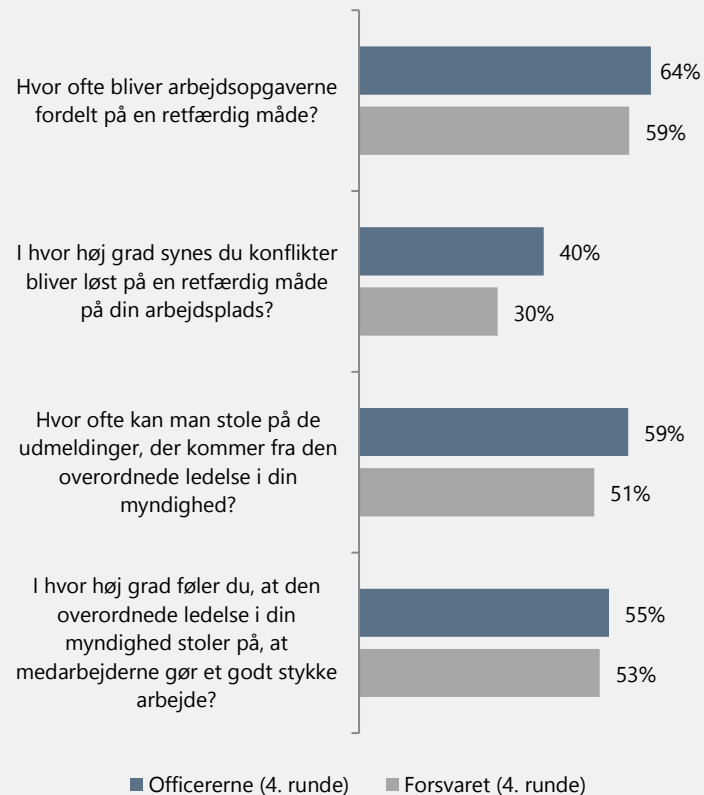
- I undersøgelsen er der spurgt ind til medarbejdernes tilfredshed med en række forskellige emner. I figuren til højre ses svarene på de overordnede spørgsmål for hvert emne – brudt ned på officererne og blandt ansatte i hele Forsvaret.
- Figuren viser, at for officererne er tilfredsheden med kolleger højest (93%) efterfulgt af tilfredsheden med arbejdsopgaver (73%) og nærmeste leder (69%).
- Lavest er tilfredsheden med lønnen (19%), oplevelsen af omdømme (27%) og tilfredsheden med konflikthåndtering (43%).
- For de fleste emnespecifikke resultater er tilfredsheden lidt højere for officererne end blandt alle medarbejderne inden for Forsvarsministeriets område. De største positive forskelle findes ved tilfredsheden med information (9 procentpoint) samt for nærmeste leder, myndighedens overordnede ledelse og lønnen (5 procentpoint).
- Tilfredsheden blandt officererne er lidt lavere end for Forsvaret generelt, når det gælder oplevelse af omdømme samt tilfredsheden med faglig udvikling og arbejdsomfang. Forskellene her mellem officergruppen og resten af Forsvarsministeriets medarbejdere er dog inden for den statistiske usikkerhed.



SOCIAL KAPITAL

Består af spørgsmål om arbejdsopgaver, konflikthåndtering, udmeldinger og tillid fra myndighedernes overordnede ledelse.

- I figuren til højre ses de spørgsmål i undersøgelsen, der omhandler social kapital.
- Generelt svarer officererne mere positivt på alle fire underspørgsmål for social kapital, når man sammenligner med alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område. En større andel af officererne mener, at arbejdsopgaverne bliver fordelt på en retfærdig måde, at konflikter løses på en retfærdig måde, at man ofte kan stole på udmeldinger fra den overordnede ledelse, samt at ledelsen stoler på, at medarbejdere gør et godt stykke arbejde.
- Når der arbejdes med social kapital via disse fire spørgsmål, udregnes en score mellem 0 og 16 point. Ved sammenligning kan scoren således vise, om der generelt er høj eller lav social kapital på arbejdspladsen.
- Scoren for officererne er på 10,0, mens den i 4. runde for hele Forsvarsministeriets område er 9,6.
- En undersøgelse, der blev gennemført blandt offentligt ansatte sideløbende med denne HR-måling, viser, at den sociale kapital blandt offentligt ansatte generelt er 10,4.



Note: Ved gradsspørgsmål afrapporteres andelen, som svarer *i høj grad* eller *i meget høj grad*. For spørgsmål angående hyppighed afrapporteres andelen, som svarer *ofte* eller *altid*.

PRIORITERING AF INDSATSOMRÅDERNE

Dette kapitel indeholder resultater fra en række statistiske analyser.

Der er gennemført statistiske analyser af, hvad der har betydning for tilfredshed, motivation og fastholdelse.

Derudover er der gennemført handlingsanvisende analyser af, hvad der har betydning for hvert af emnerne i undersøgelsen.



FORKLARING AF PRIORITERINGSKORT

Hvilke faktorer er kritiske for tilfredshed, motivation og fastholdelse?



Prioriteringskortet organiserer resultaterne af HR-målingen i fire bokse efter, hvor tilfredse medarbejderne er med de enkelte emner, og efter emnernes betydning for de overordnede mål.

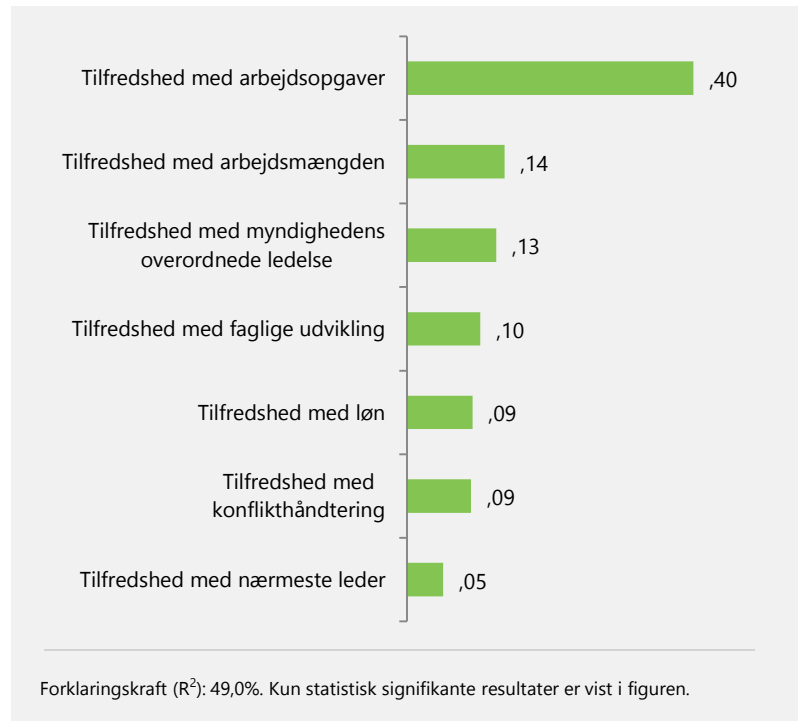
Tilfredshed er defineret som andelen, der svarer positivt i forhold til deres tilfredshed med hver af emnerne, mens betydningen er bestemt ud fra resultaterne af statistiske analyser.

Emner i de to bokse til venstre har lille betydning for det overordnede mål, mens emner i boksene til højre har en større indflydelse på målet. Den forventede effekt af en stigning eller et fald for emner i de enkelte bokse er beskrevet til venstre.

Prioriteringskortene vil blive præsenteret for henholdsvis tilfredshed, motivation og fastholdelse.

HVAD PÅVIRKER MEDARBEJDERNES TILFREDSHED?

- Figuren til højre viser resultatet af en regressionsanalyse. I analysen er de enkelte emner analyseret i forhold til, hvor stærk faktoren er til at forklare den overordnede tilfredshed.
- Analysen viser, at **arbejdsopgaverne** har størst betydning for officerernes tilfredshed med deres job, og at tilfredshed med arbejdsopgaver har næsten tre gange så stor betydning som den næst vigtigste faktor. Det betyder at jo mere tilfreds officererne er med deres arbejdsopgaver, desto mere tilfreds er de generelt med deres job.
- Næststørst betydning har **tilfredsheden med arbejdsomængden og myndighedens overordnede ledelse**. Mindre betydning har **tilfredsheden med faglig udvikling, løn, konflikthåndtering og nærmeste leder**.
- Resultaterne viser, at det i hovedtræk er de samme emner der har betydning for tilfredsheden blandt officererne som for alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område. Tilfredsheden med omdømme, forholdet til kolleger og information har mindre betydning for tilfredsheden blandt officererne, mens tilfredsheden med arbejdsomængden, konflikthåndtering og nærmeste leder omvendt har større betydning for officererne.



Resultat for hele Forsvaret:

- Tilfredshed med...
1. Arbejdsopgaver
 2. Myndighedens overordnede ledelse
 3. Faglig udvikling
 4. Arbejdsomængde
 5. Omdømme
 6. Løn
 7. Forhold til kolleger
 8. Information
 9. Nærmeste leder
 10. Konflikthåndtering

(Forklaringskraft (R^2): 51,3%)

HVAD PÅVIRKER MEDARBEJDERNES TILFREDSHED?



Prioriteringskortet til venstre viser resultatet af de enkelte regressionsanalyser for tilfredshed på sidste side sammenholdt, hvor positivt medarbejderne blandt officererne svarer på de enkelte emner.

Bevar: Prioriteringskortet viser at tilfredsheden med *arbejdsopgaverne* har klart størst betydning for tilfredsheden, og at tilfredsheden på området er relativt stor. Det bør derfor været et fokuspunkt at bevare officerernes høje tilfredshed med deres arbejdsopgaver.

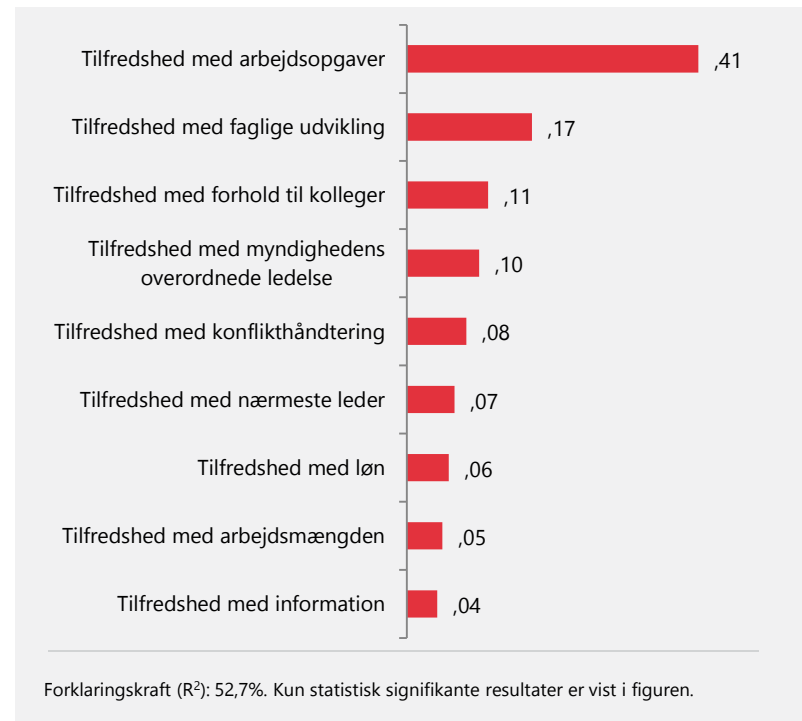
Tilstrækkelig: Tilfredshed med *nærmeste leder* placerer sig i dette felt. Her er den tilfredshed høj blandt officererne, men betydningen for jobtilfredsheden er relativ lav.

Monitorer: De resterende fem faktorer placerer sig i dette felt. Tilfredsheden med både *arbejdsomængden*, *myndighedens overordnede ledelse*, *den faglige udvikling* og *konflikthåndteringen* er moderat, mens tilfredsheden med *løn* er lav. Alle fem faktorer har dog kun relativ moderat betydning for den samlede medarbejdertilfredshed sammenlignet med f.eks. arbejdsopgaver. Det vil fortsat være en god ide at følge udviklingen på disse faktorer fremover.

Prioriter: Ingen faktorer placerer sig i denne kategori

HVAD PÅVIRKER MEDARBEJDERNES MOTIVATION?

- Regressionsanalysen, der er afrapporteret i figuren til højre, viser betydningen af de specifikke faktorer i forhold til medarbejdernes motivation hos officererne.
- Det ses, at **arbejdsopgaverne** også har størst betydning for motivationen, og betydningen af denne faktor er over dobbelt så stor som den næststørste. Jo højere tilfredsheden er med arbejdsopgaverne, desto mere motiverede er medarbejderne blandt officererne generelt.
- **Tilfredshed med faglig udvikling** og **forholdet til kolleger** har henholdsvis næststørst, og tredjestørst betydning for motivationen blandt officererne.
- Mindre betydning for officerernes motivation har **tilfredshed med myndighedens overordnede ledelse, konflikthåndtering, nærmeste leder, løn, arbejdsomængden** og **tilfredshed med information**.
- Sammenlignes resultaterne med dem for medarbejdertilfredshed, ses det, at arbejdsopgaver er klart den mest betydningsfulde faktor for både tilfredshed og motivation.
- Resultaterne viser, at tilfredsheden med arbejdsopgaver og faglig udvikling er faktorer, der har størst betydning for såvel officererne som for alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område, når det gælder arbejds motivation.



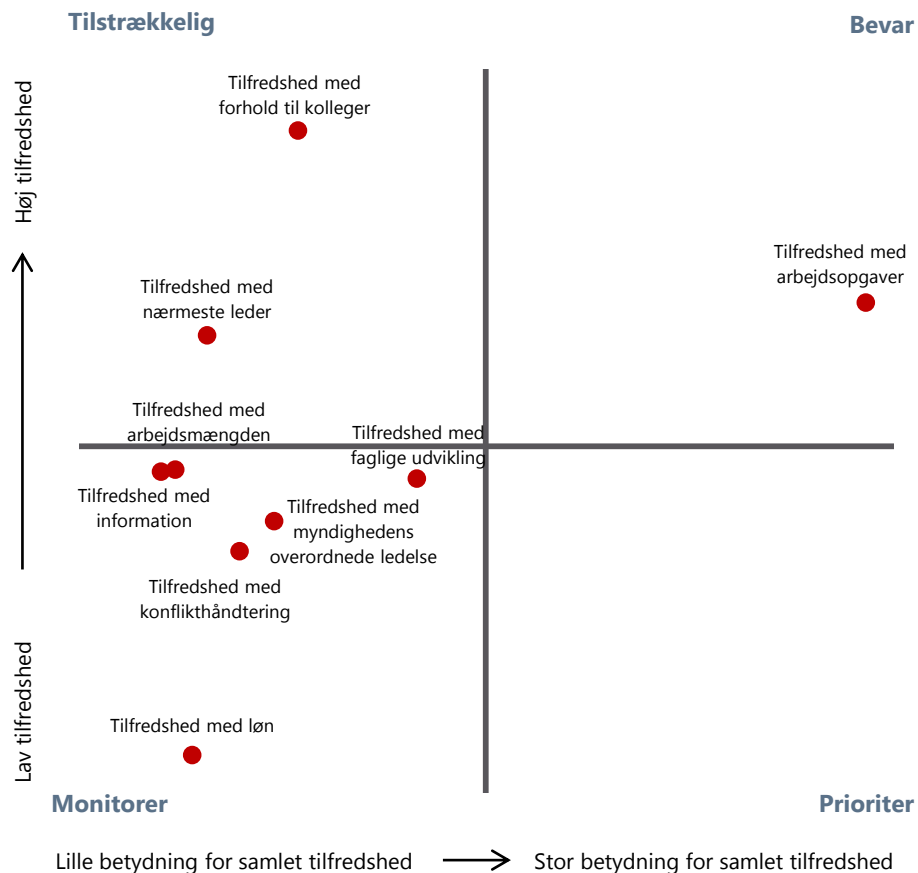
Resultat for hele Forsvaret:

Tilfredshed med...

1. Arbejdsopgaver
2. Faglig udvikling
3. Omdømme
4. Overordnet ledelse
5. Konflikthåndtering
6. Forhold til kollegaer
7. Information
8. Nærmeste leder
9. Arbejdsomængde
10. Løn

(Forklaringskraft (R^2): 53,03%)

HVAD PÅVIRKER MEDARBEJDERNES MOTIVATION?



Prioriteringskortet til venstre viser resultatet af regressionsanalysen for motivation sammenholdt med, hvor positivt officererne svarer på de enkelte emner.

Bevar: Ligesom i analysen for jobtilfredshed viser denne analyse, at man bør stræbe efter at bevare officerernes *tilfredshed med arbejdsopgaverne*. Den generelle tilfredshed på denne faktor er høj, samtidig med at den har stor betydning for motivationen

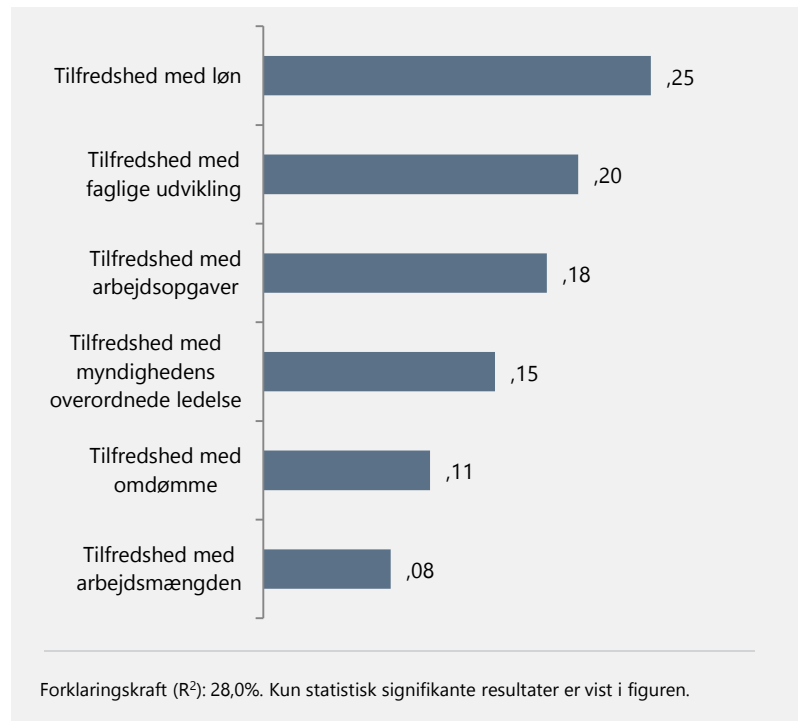
Tilstrækkelig: Officerernes tilfredshed med *forholdet til kollegerne* og *nærmeste leder* er relativ høj, men har kun moderat betydning for den samlede medarbejdermotivation. Der er derfor ikke umiddelbart behov for en indsats på disse faktorer.

Monitorer: Særligt når det gælder *løn*, er tilfredsheden hos officererne lav. Derudover er tilfredsheden med *information*, *konflikthåndtering*, *faglig udvikling* og *den overordnede ledelse* også relativ moderat. De fem faktorer har alle kun moderat til begrænset betydning for officerernes motivation. Der er derfor ikke umiddelbart brug for en større indsats på disse områder, men det er vigtigt at følge udviklingen.

Prioriter: Ingen faktorer placerer sig i denne kategori.

HVAD PÅVIRKER FASTHOLDELSEN?

- I regressionsanalysen i figuren til højre, er de specifikke faktorer i undersøgelsen analyseret i forhold til officerernes fastholdelse, dvs. om de ønsker at blive inden for Forsvarsministeriets område de næste to år.
- Figuren viser, at **tilfredshed med løn** er den vigtigste faktor. Dvs. at jo mere tilfreds officererne er med deres løn, i desto højere grad ønsker de at blive inden for Forsvaret de næste to år.
- Tilfredshed med faglig udvikling** og **arbejdsopgaver** er ca. lige vigtige for fastholdelsen af de ansatte blandt officererne. Derudover har **tilfredshed med myndighedens overordnede ledelse, omdømme** og **arbejdsomængden** også betydning.
- Modellens forklaringskraft ($R^2 = 28,0\%$) er her relativ lav. Mere substantielt betyder det, at der formentligt er en række andre faktorer, som ikke er medtaget i disse analyser, som skal inddrages for at opnå et helt dækkende billede af drivere og barriere for fastholdelsen af officererne.
- Analysen viser således, at tilfredshed med løn har størst betydning for at kunne fastholde officererne, men også at tilfredshed med faglig udvikling, arbejdsopgaver og den overordnede ledelse har betydning for fastholdelse. Disse tre faktorer havde også i større eller mindre grad betydning for både jobtilfredshed og arbejds motivation.
- Resultaterne viser at det generelt er de samme faktorer, der har betydning for fastholdelsen af officererne og blandt alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område. Således er tilfredsheden med arbejdsopgaver, faglig udvikling og løn vigtigt for begge grupper.



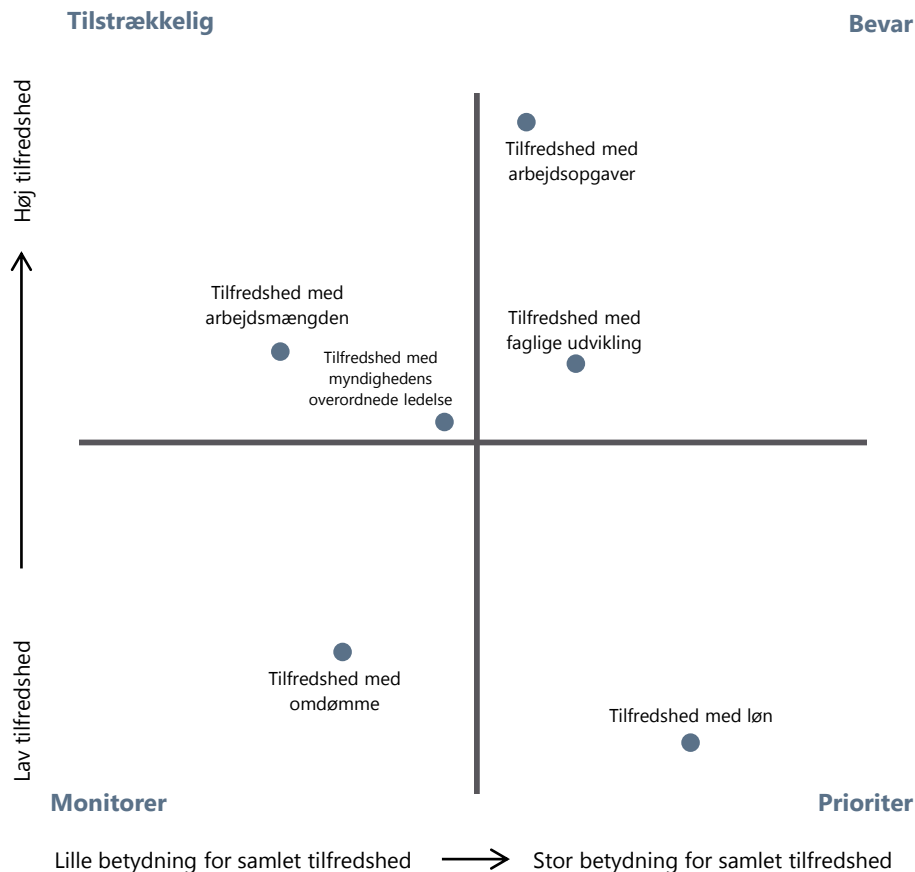
Resultat for hele Forsvaret

Tilfredshed med...

1. Arbejdsopgaver
2. Løn
3. Faglig udvikling
4. Omdømme
5. Arbejdsomængde
6. Overordnet ledelse
7. Information

(Forklaringskraft (R^2): 28,8%)

HVAD PÅVIRKER FASTHOLDELSEN?



Prioriteringskortet til venstre viser resultatet af regressionsanalysen for fastholdelse sammenholdt med, hvordan officererne svarer på de enkelte emner.

Bevar: Som i analyserne af tilfredshed og motivation ses det også her, at man stræbe efter at bevare officerernes tilfredshed med *arbejdsopgaverne* for at fastholde dem. Derudover bør tilfredsheden med medarbejdernes *faglige udvikling* bevares.

Tilstrækkelig: Tilfredsheden med *arbejdsomængden* og *myndighedens overordnede ledelse* er over gennemsnittet for de emnespecifikke resultater blandt officererne. Betydningen for fastholdelse er dog moderat. Der er derfor ikke umiddelbart behov for en indsats på disse faktorer.

Monitorer: Figuren viser, at tilfredsheden med *omdømme* er lav sammenlignet med de andre faktorer, der påvirker fastholdelse af medarbejdere. Til gengæld har denne faktor kun lille betydning for fastholdelsen.

Prioriter: Tilfredsheden med *løn* placerer sig i feltet "prioriter". Det skyldes at tilfredsheden med løn er lav, samtidig med at denne faktor har stor betydning for fastholdelsen af officerer. Det kan derfor være et fokuspunkt at forbedre tilfredsheden på denne faktor, hvis man vil styrke fastholdelsen.

HANDLINGSANVISENDE ANALYSER: ARBEJDSOPGAVER OG FAGLIG UDVIKLING

De handlingsanvisende analyser viser, hvad der har betydning for hver af de 10 overordnede temaer i undersøgelsen.

I figurerne til højre ses, hvad der har betydning for tilfredsheden med arbejdsopgaver og tilfredsheden med den faglige udvikling.

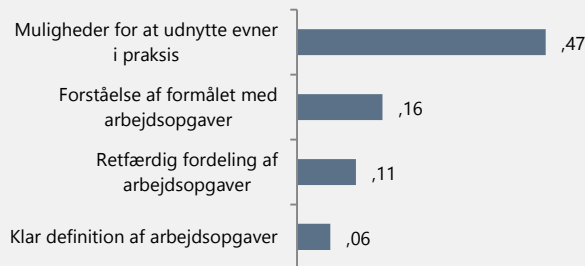
ARBEJDSOPGAVERNE

- **Mulighederne for at udnytte sine evner i praksis** har klart størst betydning for tilfredsheden med arbejdsopgaverne. Mindre betydning har det, at **man forstår formålet med opgaverne, opgaverne fordeles retfærdigt** og **klar definition af arbejdsopgaverne**.
- Samtidig er tilfredsheden lavest med mulighederne for at udnytte sine evner i praksis, hvorfor dette kunne være et fokuspunkt at forbedre.
- Andelen af positive svar på de fire underspørgsmål til tilfredshed med arbejdsopgaver er alle større for officererne end blandt alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område.

FAGLIG UDVIKLING

- Det har størst betydning for tilfredsheden med den faglige udvikling, at officererne har **mulighed for at lære nyt gennem deres arbejde**, men kun 43% af officererne svarer, at de i høj eller meget høj grad har mulighed for dette.
- Også **uddannelse ift. videre karriere, uddannelse ift. at løse nuværende opgaver, nærmeste leders engagement i faglig udvikling**, samt at have **gode fremtidsmuligheder** har betydning for den overordnede tilfredshed med den faglige udvikling.
- På de tre underspørgsmål, der har størst betydning for tilfredsheden med den faglige udvikling, er den positive svarandel for officererne større end blandt alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område.

HVAD PÅVIRKER TILFREDSHED MED ARBEJDSOPGAVER?



Forklaringskraft (R^2): 43,8%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Andel bekræftende svar (Parentes: Hele Forsvaret)

57% (54%)

81% (80%)

64% (59%)

80% (78%)

HVAD PÅVIRKER TILFREDSHEDEN MED DEN FAGLIG UDVIKLING?



Forklaringskraft (R^2): 45,3%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Andel bekræftende svar (Parentes: Hele Forsvaret)

43% (41%)

39% (35%)

61% (54%)

25% (29%)

33% (40%)

HANDLINGSANVISENDE ANALYSER: LEDELSE

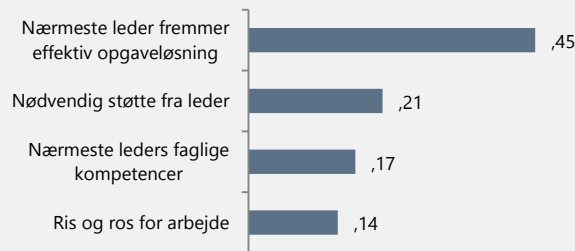
NÆRMESTE LEDER

- Det har størst betydning for tilfredsheden med den nærmeste leder, at denne er med til at skabe **vilkår, der fremmer god og effektiv opgaveløsning**. Det mener 57% af officererne, at de oplever i meget høj eller høj grad.
- Det har ligeledes betydning, at den nærmeste leder giver **den nødvendige støtte**, har **gode faglige kompetencer** i forhold til opgaveløsningen og giver den nødvendige **ris og ros**. På disse parametre er andelen af positive svar henholdsvis 54%, 63% og 39%.
- Andelen, der svarer positivt på spørgsmålene er højere for officererne end blandt alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område.

MYNDIGHEDERNES OVERORDNEDE LEDELSE

- Det har størst betydning for tilfredsheden med myndighedernes overordnede ledelse, at man kan **stole på de udmeldinger**, de kommer med. Det mener 59% af officererne, at man altid eller ofte kan.
- Det har ligeledes betydning, at der er en høj grad af **samspil mellem nærmeste leder og myndighedernes øverste ledelse**, og hertil svarer 41% af officererne, at dette samspil i meget høj eller høj grad er til stede.
- Hvorvidt myndighedens øverste ledelse **stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde**, har ligeledes betydning, og 54% af officererne føler i meget høj eller høj grad, at det er tilfældet.
- På alle tre spørgsmål er den positive svarandel større for officererne end blandt alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område.

HVAD PÅVIRKER TILFREDSHEDEN MED DEN NÆRMESTE LEDER?



Forklaringskraft (R^2): 65,9%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Andel bekræftende svar (Parentes: Hele Forsvaret)

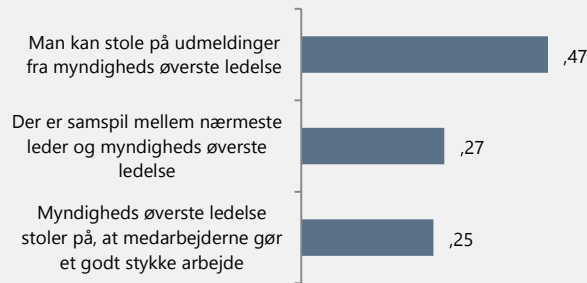
57% (46%)

54% (51%)

63% (54%)

39% (38%)

HVAD PÅVIRKER TILFREDSHEDEN MED MYNDIGHEDENS OVERORDNEDE LEDELSE?



Forklaringskraft (R^2): 55,8%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Andel bekræftende svar (Parentes: Hele Forsvaret)

59% (51%)

41% (33%)

54% (53%)

HANDLINGSANVISENDE ANALYSER: INFORMATION OG OMDØMME

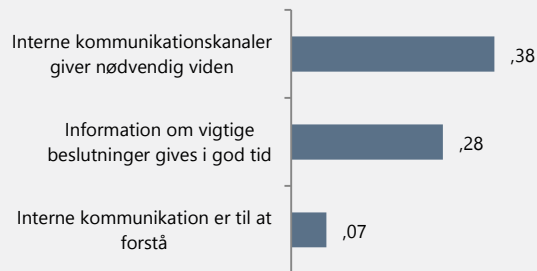
INFORMATION

- Det har størst betydning for tilfredsheden med den information, der er til rådighed, at **de interne kommunikationskanaler giver den nødvendige viden**. Kun 25% af officererne inden for Forsvarsministeriets område svarer, at de interne kommunikationskanaler i høj eller meget høj grad giver dem den viden, de har brug for.
- Det har ligeledes betydning **at have information om vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid**, men kun 18% af officererne svarer, at dette er tilfældet. Derudover har det også mindre betydning at den **interne kommunikation er til at forstå**.
- Officererne inden for Forsvarsministeriets område er desuden spurgt, fra hvilke interne kanaler de får deres information. Det har her været muligt at sætte mere end ét kryds. Flest officerer får information fra følgende kanaler: Deres nærmeste leder (77%), uformel snak med kolleger (72%), Mails (71%), Forsvarsavisen (67%) og Intranettet (64%).

OMDØMME

- Der er sammenhæng mellem tilfredshed med omdømme, og hvorvidt officererne **opfatter at befolkningen mener de opgaver der løses er relevante for samfundet**. I jo højere grad officererne mener, at befolkningen opfatter opgaverne der løses som relevante for samfundet, desto mere tilfredse er de med Forsvarets omdømme.
- Derudover har det betydning, at **der gøres nok for at sikre godt omdømme, at der kommunikeres så åbent som muligt**, og at **mediebillede og egen opfattelser stemmer overens**.

HVAD PÅVIRKER TILFREDSHED MED INFORMATION?



Forklaringskraft (R^2): 36,1%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

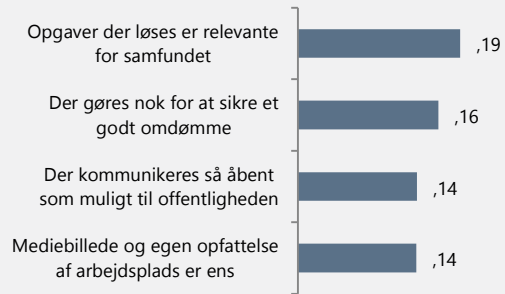
Andel bekræftende svar (Parentes: Hele Forsvaret)

25% (25%)

18% (19%)

33% (37%)

HVAD PÅVIRKER TILFREDSHED MED OMDØMME?



Forklaringskraft (R^2): 25,7%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Andel bekræftende svar (Parentes: Hele Forsvaret)

35% (26%)

11% (15%)

14% (17%)

10% (10%)

HANDLINGSANVISENDE ANALYSER: LØN OG ARBEJDSMÆNGDE

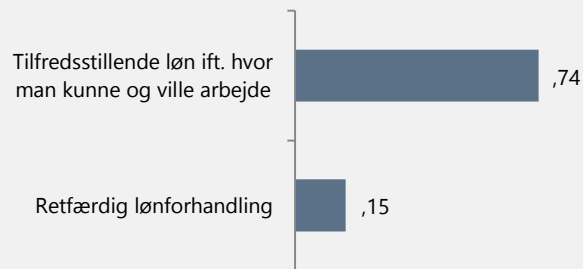
LØN

- Der er sammenhæng mellem tilfredsheden med lønnen, og hvorvidt officererne mener, at **lønnen er tilfredsstillende ift., hvor man kunne og gerne ville arbejde**. 20% af officererne, mener at lønnen i høj eller meget høj grad er tilfredsstillende.
- Det har ligeledes, om end af noget mindre betydning for den samlede løntilfredshed, at **processen for lønforhandling** opfattes som retfærdig på arbejdspladsen. I alt mener 9% af officererne inden for Forsvarsministeriets område, at dette er tilfældet i høj eller meget høj grad.
- Den generelle løntilfredshed er en smule højere for officererne end blandt alle medarbejdere inden for Forsvarsministeriets område. Tilfredsheden med løn og de to underspørgsmål, er dog fortsat lav i forhold til tilfredsheden med de øvrige emnespecifikke faktorer.

ARBEJDSMÆNGDE

- Analysen af arbejdsomængde viser, at det har betydning for tilfredsheden med arbejdsomængden i jobbet, om medarbejderne har haft oplevelsen af at være **stressede de sidste 4 uger**. 25% svarer, at de altid eller ofte i løbet af de seneste 4 uger har været stressede.
- Derudover har det betydning for tilfredsheden med arbejdsomængden, om **arbejdet tager så meget tid/energi, at det går ud over privatlivet**, og **om man ikke når alle sine arbejderopgaver**. Henholdsvis 47% og 33% mener at det altid eller ofte er tilfældet.
- Officererne er generelt lidt mindre tilfredse med arbejdsomængden (større andel der føler sig stresset, ikke når alle arbejderopgaver, og for hvem arbejdslivet går ud over privatlivet) end for Forsvaret generelt.

HVAD PÅVIRKER TILFREDSHED MED LØN?



Forklaringskraft (R^2): 62,3%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Andel bekræftende svar (Parentes: Hele Forsvaret)

20% (14%)

9% (6%)

HVAD PÅVIRKER TILFREDSHED MED ARBEJDSMÆNGDE?



Forklaringskraft (R^2): 23,6%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Andel bekræftende svar (Parentes: Hele Forsvaret)

25% (22%)

47% (34%)

33% (25%)

HANDLINGSANVISENDE ANALYSER: KOLLEGER OG KONFLIKTER

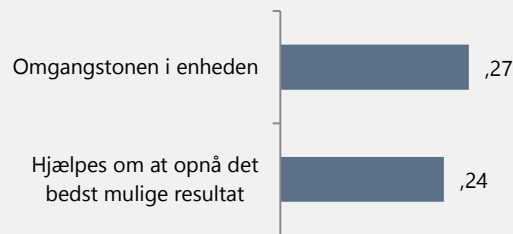
KOLLEGER

- Det har størst betydning for tilfredsheden med kollegerne, at **omgangstonen** er god. Her svarer 92%, at de mener, omgangstonen altid eller ofte er god.
- Det har ligeledes betydning, at man **hjælpes om at opnå det bedst mulige resultat**. Det mener 83% altid eller ofte er tilfældet.
- På begge spørgsmål er den positive svarandel meget høj og i stort omfang overensstemmende med resultaterne for hele Forsvarsministeriet.
- To nye spørgsmål i form af, i hvor høj grad medarbejderen **føler sig ligeværdig med sine kolleger**, og i hvor høj grad du og dine kollegaer har **de rette kompetencer til at løse opgaverne**, er ikke positivt signifikante faktorer, når det gælder om at forklare den samlede tilfredshed med kolleger.

KONFLIKTER

- Det har meget stor betydning for tilfredsheden med arbejdspladsens konflikthåndtering, at **konflikterne løses retfærdigt**. 41% af officererne inden for Forsvarsministeriets område mener, at det er tilfældet i dag i enten høj eller meget høj grad.
- Det har omvendt relativt lille betydning for tilfredsheden med arbejdspladsens konflikthåndtering, hvor ofte der forekommer **skænderier, konflikter eller mobning på arbejdspladsen**. Kun 6% af officererne oplever, at det forekommer ofte eller altid.

HVAD PÅVIRKER TILFREDSHED MED KOLLEGER?



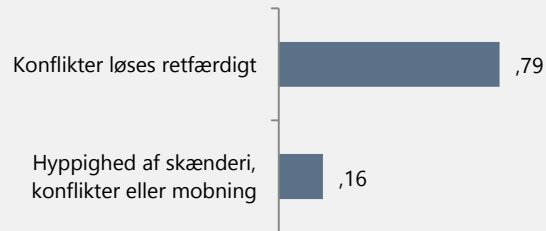
Forklaringskraft (R^2): 34,2%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Andel bekræftende svar (Parentes: Hele Forsvaret)

92% (89%)

83% (83%)

HVAD PÅVIRKER TILFREDSHED MED KONFLIKTER?



Forklaringskraft (R^2): 57,0%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Andel bekræftende svar (Parentes: Hele Forsvaret)

41% (30%)

6% (9%)

INTERNT BENCHMARK

Dette kapitel indeholder sammenligninger af resultaterne for forskellige medarbejdergrupper blandt officererne.

Der er sammenlignet for køn, alder, styrelse og funktionsniveau



FORSKELLE BLANDT MEDARBEJDERGRUPPER – TILFREDSHED

Køn, alder og styrelse

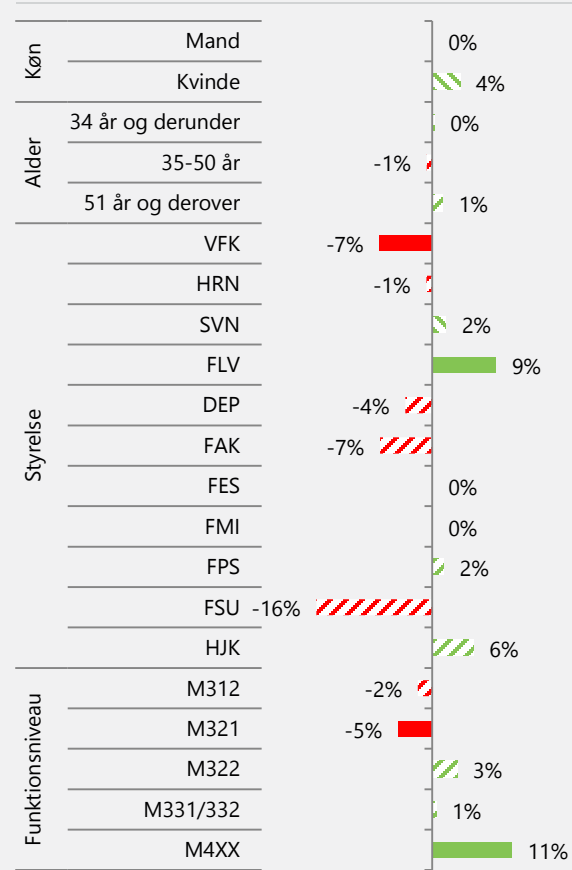
Det er undersøgt, om der er forskelle mellem medarbejdergrupper blandt officererne på de resultater, der omhandler tilfredshed, motivation og fastholdelse.

Resultaterne for hver medarbejdergruppe (fx kvinder) er sammenlignet med det samlede resultat for alle officererne. Positive værdier er her ensbetydende med, at den pågældende medarbejdergruppe scorer højere end den gennemsnitlige officer, og vice versa.

TILFREDSHED

- Det ses i figuren til højre, at kvindelige officerer er 4 procentpoint mere tilfredse end gennemsnittet for gruppen, mens mænd ikke varierer fra gennemsnittet. Begge resultater er inden for den statistiske usikkerhed.
- Analyserne viser, at der ikke er nogen udtalt aldersvariation i forhold til jobtilfredshed. Ingen af de tre aldersgrupper afviger markant fra gennemsnittet af officererne, og alle forskelle er inden for den statistiske usikkerhed.
- Der er omvendt en vis variation i jobtilfredsheden, alt efter hvilke myndigheder de pågældende officerer arbejder indenfor. Særligt officerer ansat i VFK er mindre tilfredse end gennemsnittet og scorer hele 7 procentpoint under den gennemsnitlige tilfredshed. Officererne i FSU, FAK og DEP scorer hhv. 16, 7 og 4 procentpoint under gennemsnittet for gruppen, men alle forskelle er – bl.a. pga. gruppernes små størrelser – inden for den statistiske usikkerhed.
- Omvendt viser analysen, at officerer i Flyvevåbnet er 9 procentpoint mere tilfredse end den gennemsnitlige officer. Forskellen her er også statistisk signifikant. Officererne i HJK, FPS og SVN ligger tilsvarende en smule over gennemsnittet med hensyn til jobtilfredshed, men forskellene er igen inden for den statistiske usikkerhed.
- Brudt ned på funktionsniveau er der ligeledes et par bemærkelsesværdige interne forskelle. Mest udtalt er, at gruppen af M4XX'ere generelt scorer noget over gennemsnittet for officererne – hele 11 procentpoint. Samtidig ligger gruppen af M321'ere 5 procentpoint under det samlede gennemsnit.

TILFREDSHED



Note: De skraverede søjler viser insigifikante forskelle, mens de fyldte søjler markerer forskelle, der er statistisk signifikante fra gennemsnittet.

FORSKELLE BLANDT MEDARBEJDERGRUPPER – MOTIVATION

Køn, alder og styrelse

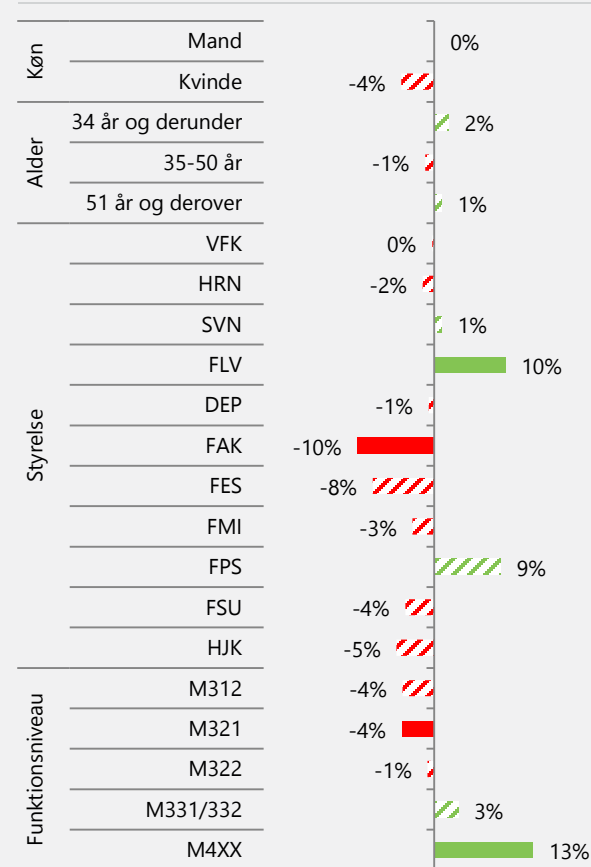
Det er undersøgt, om der er forskelle mellem medarbejdergrupper blandt officererne på de resultater, der omhandler tilfredshed, motivation og fastholdelse.

Resultaterne for hver medarbejdergruppe (fx kvinder) er sammenlignet med det samlede resultat for alle officererne. Positive værdier er her ensbetydende med, at den pågældende medarbejdergruppe scorer højere end den gennemsnitlige officer, og vice versa.

MOTIVATION

- I figuren til højre ses det, at kvindelig officerer er 4 procentpoint mindre motiverede end gennemsnittet for gruppen. Mandlige officerer afviger ikke fra gennemsnittet. Begge forskelle er igen inden for den statistiske usikkerhed.
- Analysen viser, ligesom i tilfældet med jobtilfredshed, at der ikke er den store variation i motivation mellem aldersgrupperne. De tre aldersgrupper varierer kun marginalt for den gennemsnitlige motivation, og alle forskellene er inden for den statistiske usikkerhed.
- På tværs af styrelserne er der forskel i den erklærede motivation for officererne. Analysen viser, at officerer i FAK er 10 procentpoint mindre motiverede end gennemsnittet for gruppen. Resultatet er tilmed statistisk signifikant. Også officerer ansat i FES, HJK, FSU og FMI scorer mere 3 procentpoint under gennemsnittet for officererne, men alle resultater er inden for den statistiske usikkerhed.
- Omvendt er officerer i Flyvevåbnet er 10 procentpoint mere motiverede end gennemsnittet for gruppen. Også officerer ansat i FPS er mere motiverede, men her er forskellen inden for den statistiske usikkerhed.
- Brudt ned på funktionsniveau er der ligeledes et par bemærkelsesværdige interne forskelle. Mest udtalt er, at gruppen af M4XX'ere også på motivation scorer langt over gennemsnittet for officererne – hele 13 procentpoint. Samtidig ligger gruppen af M321'ere 4 procentpoint under det samlede gennemsnit.

MOTIVATION



Note: De skraverede søjler viser insignifikante forskelle, mens de fyldte søjler markerer forskelle, der er statistisk signifikante fra gennemsnittet.

FORSKELLE BLANDT MEDARBEJDERGRUPPER – FASTHOLDELSE

Køn, alder og styrelse

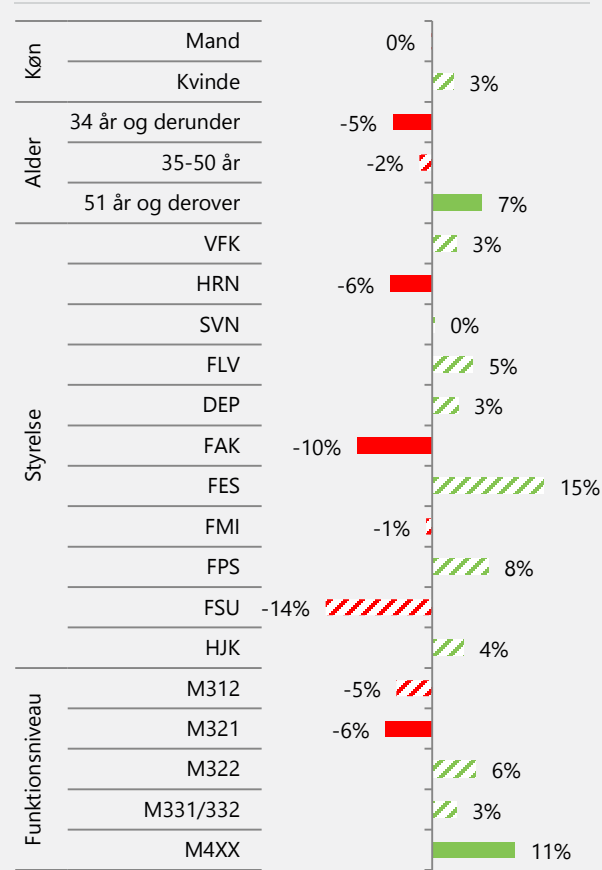
Det er undersøgt, om der er forskelle mellem medarbejdergrupper blandt officererne på de resultater, der omhandler tilfredshed, motivation og fastholdelse.

Resultaterne for hver medarbejdergruppe (fx kvinder) er sammenlignet med det samlede resultat for alle officererne. Positive værdier er her ensbetydende med, at den pågældende medarbejdergruppe scorer højere end den gennemsnitlige officer, og vice versa.

FASTHOLDELSE

- Analysen viser, at kvindelige officerer i højere grad forventer at blive inden for Forsvarsministeriets område de næste to år. Mandlige officerer afviger ikke fra gruppens overordnede gennemsnit. Begge forskelle er inden for den statistiske usikkerhed.
- Analysen viser en lidt mere udtalt aldersvariation i forhold til fastholdelse. Gruppen på 51 år og derover forventer i større omfang at blive inden for Forsvarsministeriet inden for de næste 2 år (7 procentpoint over gennemsnittet). Derimod forventer medarbejderne på 34 år og derunder i mindre omfang at blive. De scorer 5 procentpoint under gennemsnittet. Begge forskelle er statistisk signifikante. Ansatte mellem 35-50 år scorer også lidt under gennemsnittet i forhold til fastholdelse, men forskellen er her inden for den statistisk usikkerhed.
- Blandt styrelserne er der også variation i forhold til fastholdelse. Officerer i HRN og FAK forventer i mindre omfang at blive inden for Forsvarsministeriet inden for de næste 2 år (hhv. 6 og 10 procentpoint under gennemsnittet). Også officerer i FSU ligger markant under gennemsnittet på fastholdelse, men forskellen er inden for den statistiske usikkerhed.
- Officerer ansat i FLV, FES, FPS og DEP forventer i større omfang at blive inden for Forsvarsministeriet inden for de næste 2 år, men alle resultater er inden for den statistiske usikkerhed.
- På funktionsniveau er samme mønster som for tilfredshed og motivation. Gruppen af M4XX'ere scorer også på fastholdelse langt over gennemsnittet for officererne – hele 11 procentpoint. Samtidig ligger gruppen af M321'ere 6 procentpoint under det samlede gennemsnit.

FASTHOLDELSE



Note: De skraverede søjler viser insignifikante forskelle, mens de fyldte søjler markerer forskelle, der er statistisk signifikante fra gennemsnittet.

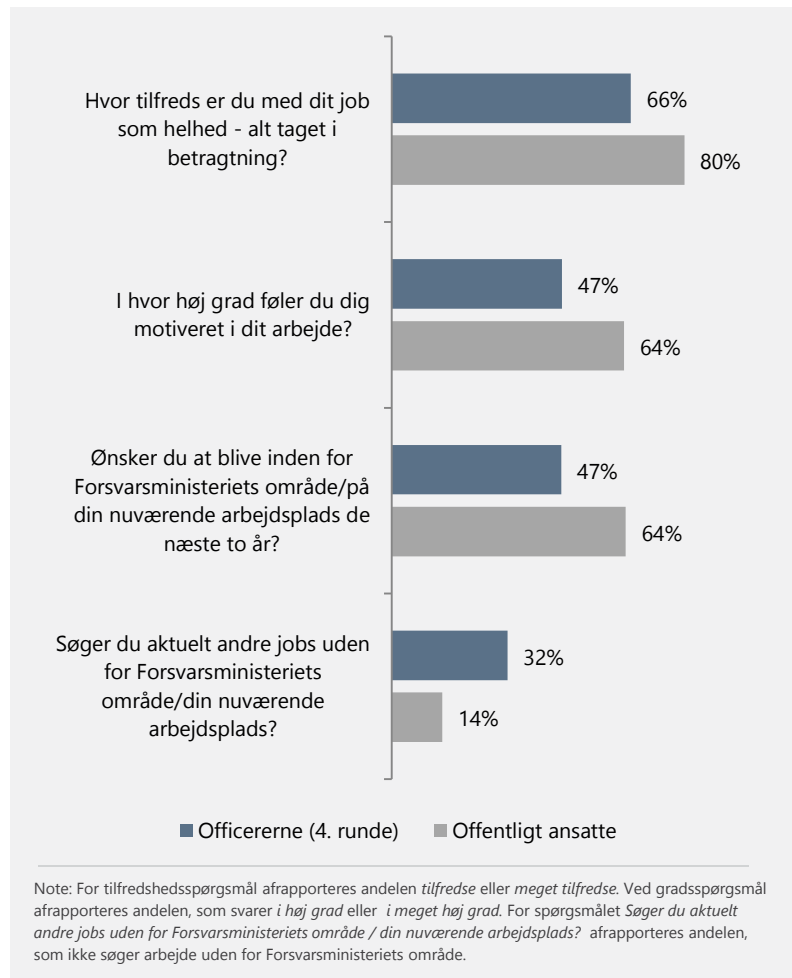
EKSTERNT BENCHMARK: OFFENTLIGT ANSATTE

Dette kapitel sammenligner resultaterne af undersøgelsen blandt officererne inden for Forsvarsministeriets område med en tilsvarende undersøgelse blandt offentligt ansatte i Danmark.



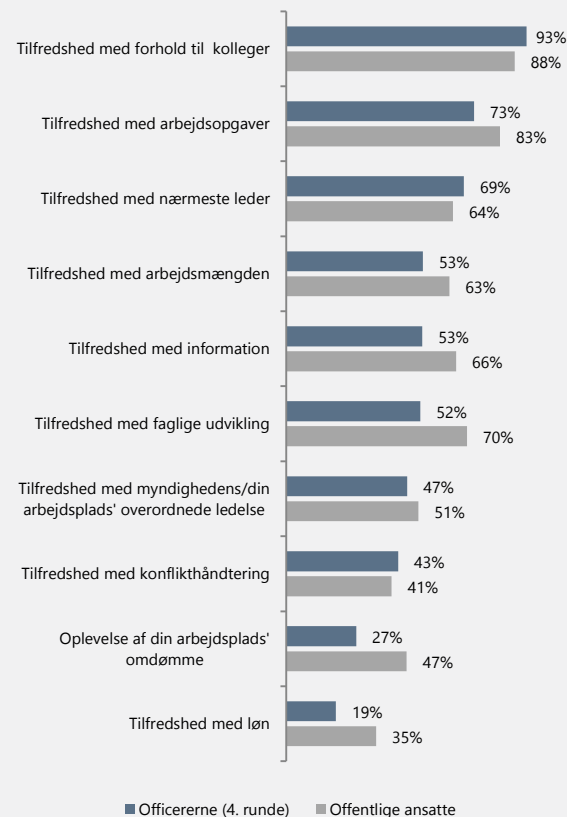
SAMMENLIGNING AF OVERORDNEDE RESULTATER MED OFFENTLIGT ANSATTE

- Samtidig med 4. runde af undersøgelsen blandt medarbejderne inden for Forsvarsministeriets område blev der gennemført en parallel undersøgelse blandt 2.072 offentligt ansatte. De offentligt ansatte er stillet præcis de samme spørgsmål som Forsvarsministeriets medarbejdere i 4. runde, dog med små justeringer i forhold til arbejdspladsspecifikke spørgsmål.
- I figuren til højre ses resultaterne for officererne inden for Forsvarsministeriets område sammenlignet med resultaterne for offentligt ansatte på de fire overordnede spørgsmål i undersøgelsen.
- Det ses, at officererne er **mindre tilfredse** end offentligt ansatte generelt, og at forskellen aktuelt er på 14 procentpoint.
- Officererne føler sig ligeledes **mindre motiverede** i deres arbejde end offentligt ansatte. Forskellen er her på hele 17 procentpoint.
- Samtidig er andelen af officerer, der ønsker at **blive på deres nuværende arbejdsplads de næste to år**, lavere end blandt offentlige ansatte generelt. På dette spørgsmål er forskellen på hele 17 procentpoint. Derudover er der også en langt større andel af officerer, der **aktuelt søger andre jobs** (32%) end blandt offentlige ansatte (14%). Forskellen er på hele 18 procentpoint.
- Generelt kan man således notere, at de officererne gennemsnitligt scorer langt under de offentligt ansatte på alle de tre overordnede medarbejdermål.



SAMMENLIGNING AF EMNESPECIFIKKE RESULTATER

- **Officererne er mere tilfredse** end offentligt ansatte generelt i forhold til:
 - Tilfredshed med kolleger
 - Tilfredshed med nærmeste leder
 - Tilfredshed med konflikthåndtering
- **Officererne er mindre tilfredse** end offentligt ansatte generelt i forhold til:
 - Tilfredshed med arbejdsopgaver
 - Tilfredshed med arbejdsomængde
 - Tilfredshed med information
 - Tilfredshed med faglig udvikling
 - Tilfredshed med myndighedens overordnede ledelse
 - Oplevelse af omdømme
 - Tilfredshed med løn
- De mest markante forskelle ses på **omdømme, faglig udvikling og løn**, hvor forskellene er på 20, 18 og 16 procentpoint.
- **Løn** viste sig at have en relativ lille betydning for tilfredshed og motivation, men stor betydning for fastholdelse blandt officererne. Det kan derfor være problematisk for fastholdelsen, at tilfredsheden med lønnen er meget lavere end blandt offentligt ansatte.
- **Faglig udvikling** havde også betydning for alle tre mål, og størst betydning for fastholdelsen. Også her kan det være problematisk for fastholdelsen af officererne, at tilfredsheden med den faglig udvikling er så lav i forhold til offentlige ansatte generelt.
- **Omdømmet** havde også betydning for fastholdelsen af officererne. Betydningen af omdømmet for fastholdelse er dog væsentligt mindre i forhold til de andre faktorer, og den lavere tilfredsheden på denne faktor kan derfor være mindre problematisk.



Note: For tilfredshedsspørgsmål afrapporteres andelen tilfredse eller meget tilfredse. Ved gradspørgsmål afrapporteres andelen, som svarer i høj grad eller i meget høj grad.

SAMMENLIGNING AF STATISTISKE ANALYSER

Rangering af emner med betydning for tilfredshed, motivation og fastholdelse: Ligesom i undersøgelsen for officererne i Forsvaret er der for de offentligt ansatte gennemført statistiske analyser af, hvad der påvirker tilfredshed, motivation og fastholdelse.

I tabellerne til højre ses sammenligninger af analyserne af tilfredshed, motivation og fastholdelse for både officererne og offentligt ansatte.

Tallene viser, hvor stor betydning det pågældende emne har. Et 1-tal betyder således, at en faktor har størst påvirkning, et 2-tal at faktoren har næststørst betydning osv.

Analysen af, hvad der påvirker tilfredshed viser, at der er relativt stor forskel på, hvad der har størst og mindst betydning for officererne sammenlignet med offentligt ansatte. Det ses imidlertid, at tilfredshed med arbejdsopgaver er vigtigste faktor for begge grupper, samt at tilfredshed med arbejdsomængden er næstvigtigst. Betydningen af myndighedens overordnede ledelse samt faglige udvikling er dog vigtigere for officererne end offentlige ansatte generelt.

Hvad påvirker tilfredshed?	Officererne	Offentligt ansatte
Tilfredshed med arbejdsopgaver	1	1
Tilfredshed med arbejdsomængden	2	2
Tilfredshed med myndighedens overordnede ledelse	3	5
Tilfredshed med faglige udvikling	4	8
Tilfredshed med løn	5	9
Tilfredshed med konflikthåndtering	6	
Tilfredshed med nærmeste leder	7	4
Tilfredshed med forhold til kolleger	-	3
Tilfredshed med information	-	6
Tilfredshed med omdømme	-	7

Analysen af, hvad der påvirker motivation viser, at det igen er tilfredshed med arbejdsopgaver, der er den vigtigste enkeltfaktor. Tabellen viser også, at tilfredsheden med faglig udvikling er central for begge gruppers motivation. Betydningen af de øvrige emner varierer i vidt omfang for de to grupper; tilfredsheden med kollegerne og myndighedens overordnede ledelse er dog vigtigere for officererne end offentlige ansatte generelt.

Hvad påvirker motivation?	Officererne	Offentligt ansatte
Tilfredshed med arbejdsopgaver	1	1
Tilfredshed med faglige udvikling	2	3
Tilfredshed med forhold til kolleger	3	7
Tilfredshed med myndighedens overordnede ledelse	4	9
Tilfredshed med konflikthåndtering	5	6
Tilfredshed med nærmeste leder	6	2
Tilfredshed med løn	7	10
Tilfredshed med arbejdsomængden	8	4
Tilfredshed med information	9	5
Tilfredshed med omdømme	-	8

Analysen af, hvad der påvirker fastholdelse viser, store forskelle mellem de to grupper. Tilfredshed med løn og faglig udvikling har størst betydning for fastholdelse blandt officerer, men meget lav betydning for offentlige ansatte generelt. Til gengæld har tilfredshed med arbejdsopgaver relativ stor betydning for fastholdelse blandt såvel officerer som offentlige ansatte generelt.

Hvad påvirker fastholdelse?	Officererne	Offentligt ansatte
Tilfredshed med løn	1	-
Tilfredshed med faglige udvikling	2	-
Tilfredshed med arbejdsopgaver	3	1
Tilfredshed med myndighedens overordnede ledelse	4	7
Tilfredshed med omdømme	5	4
Tilfredshed med arbejdsomængden	6	3
Tilfredshed med nærmeste leder	-	2
Tilfredshed med information	-	5
Tilfredshed med konflikthåndtering	-	6
Tilfredshed med forhold til kolleger	-	-

METODE

Dette kapitel indeholder en beskrivelse af undersøgelsens metode.



METODE

UNDERSØGELSE BLANDT MEDARBEJDERNE I 4. RUNDE	UNDERSØGELSE BLANDT OFFENTLIGT ANSATTE	FORKLARING AF BEGREBER
- Denne rapportering er udarbejdet på baggrund af i alt 1716 gennemførte interview med medarbejdere blandt officererne inden for Forsvarsministeriets område. Denne er gennemført som en webbaseret undersøgelse, der er udsendt til medarbejderne via mail. - Interviewene er gennemført i perioden 2. juni til 14. juli 2015. Svarprocenten for officererne er 52% i denne undersøgelse. - Den maksimale statistiske fejlmargen på de samlede resultater for alle officererne i analyserne er +/- 2,4%. Det betyder, at hvis 50% af stikprøven fx svarer 'enig', så ligger denne 'enig-andel' i hele populationen af medarbejdere med 95% sandsynlighed i intervallet 47,6%-52,4%. Den statistiske fejlmargen stiger yderligere, når resultaterne brydes ned på undergrupper, f.eks. køn og alder.	- Sideløbende med 4. runde af undersøgelsen blandt Forsvarsministeriets medarbejdere blev der gennemført en undersøgelse blandt 2.072 offentligt ansatte. Undersøgelsen blev gennemført som en webbaseret undersøgelse i Epinions Danmarkspanel. - Interviewene blev gennemført i perioden 26. juni til 17. juli 2015. - Datamaterialet er vejlet på køn, alder, region og uddannelse, så det er repræsentativt for alle offentligt ansatte i Danmark.	- At nogle faktorer i de statistiske analyser ikke har signifikant betydning betyder ikke nødvendigvis, at de ingen betydning har. Det betyder dog, at betydningen ligger inden for den statistiske usikkerhed, og at det dermed ikke kan udelukkes, at de er udtryk for en tilfældighed. Forklaringskraft (R²): Forklaringskraften af en model fortæller, hvor stor en del af variationen i den overordnede variabel (fx tilfredshed med jobbet som helhed), som de underordnede variable (fx tilfredshed med arbejdsopgaver, tilfredshed med kolleger mv.) kan forklare. En lav forklaringskraft fortæller dermed, at der er andre end de medtagne faktorer, der har betydning. Når R² er over 30%, anses modellen for at have en stærk forklaringskraft. Regressionsanalyse: En analysemetode, hvor vi undersøger, om vi kan forudsige værdien af en variabel (den afhængige) ud fra en række andre variable (de uafhængige). Regressionsanalyserne giver derfor indsigt i, hvad der har betydning for eksempelvis samlet tilfredshed, motivation og fastholdelse.

DETALJEREDE SVARPROCENTER

KØN

	Udsendelses- grundlag	Svar	Svarprocent
Mænd	3149	1631	52%
Kvinder	180	85	47%
Hovedtotal	3329	1716	52%

STYRELSE (+100 OFFICERER)

	Udsendelses- grundlag	Svar	Svarprocent
VFK	386	241	62%
HRN	998	458	46%
SVN	370	203	55%
FLV	490	229	47%
FAK	329	99	30%
FMI	213	162	76%
HJK	210	132	63%
Øvrige myndigheder	333	192	58%
Hovedtotal	3329	1716	52%

ALDER

	Udsendelses- grundlag	Svar	Svarprocent
34 år eller derunder	924	279	30%
35-50 år	1650	966	59%
51 år og derover	755	471	62%
Hovedtotal	3329	1716	52%

FUNKTIONSNIVEAU

	Udsendelses- grundlag	Svar	Svarprocent
M312	718	259	36%
M321	1055	590	56%
M322	345	229	66%
M331/332	652	414	63%
M4XX	317	203	64%
Øvrige grupper	242	21	9%
Hovedtotal	3329	1716	52%

EPINION AARHUS

NORDHAVNSGADE 1-3
DK - 8000 AARHUS C
T: +45 87 30 95 00
E: TV@EPINION.DK
W: WWW.EPINION.DK

EPINION COPENHAGEN

RYESGADE 3F
DK - 2200 COPENHAGEN N
T: +45 87 30 95 00
E: TYA@EPINION.DK
W: WWW.EPINION.DK

EPINION MALMÖ

ADELGATAN 5
21122 MALMÖ
SWEDEN
T: +45 87 30 95 00
E: HAL@EPINION.SE
W: WWW.EPINION.SE

EPINION OSLO

TOLLBUGATA 7
0152 OSLO - NORWAY
T: +47 40 45 89 00
E: MRB@EPINION.NO
W: WWW.EPINION.NO

EPINION SAIGON

11TH FL, DINH LE BUILDING,
1 DINH LE, DIST. 4, HCMC
VIETNAM
T: +84 8 38 26 89 89
E: OFFICE@EPINION.VN
W: WWW.EPINION.VN

EPINION STAVANGER

HOSPITALSGATA 6
4006 STAVANGER - NORWAY
T: +47 90 17 18 99
E: SM@EPINION.NO
W: WWW.EPINION.NO

EPINION WIEN

OFFICE PARK 3, TOP 149
1300 WIEN FLUGHAFEN
AUSTRIA
T: +45 87 30 95 00
E: TV@EPINION.DK
W: WWW.EPINIONGLOBAL.COM

WWW.EPINIONGLOBAL.COM

