

## Det siger medlemmerne af FOAs lederpanel om udviklingen på deres ledelsesområde

FOA har i perioden 1.-13. marts 2011 gennemført en undersøgelse om besparelser, ledelsesstruktur mv. via forbundets elektroniske medlemspanel. De medlemmer i panelet, der ifølge medlemsregistret er ledere, blev indbudt til undersøgelsen.

Svarprocenten i undersøgelsen er 52, hvilket er lidt lavere end i flere andre undersøgelser via medlemspanelet.

Dette notat bygger på svarene fra 122 medlemmer, som har deltaget fuldt ud i undersøgelsen. Disse ledermedlemmer kommer først og fremmest fra Teknik- og Servicesektoren (42 %), Social- og Sundhedssektoren (29 %) og Pædagogisk Sektor (23 %), mens kun 6 procent kommer fra Kost- og Servicesektoren.

Denne fordeling afspejler, hvordan samtlige ledermedlemmer i forbundet fordeler sig på sektorer.

Hovedresultaterne er:

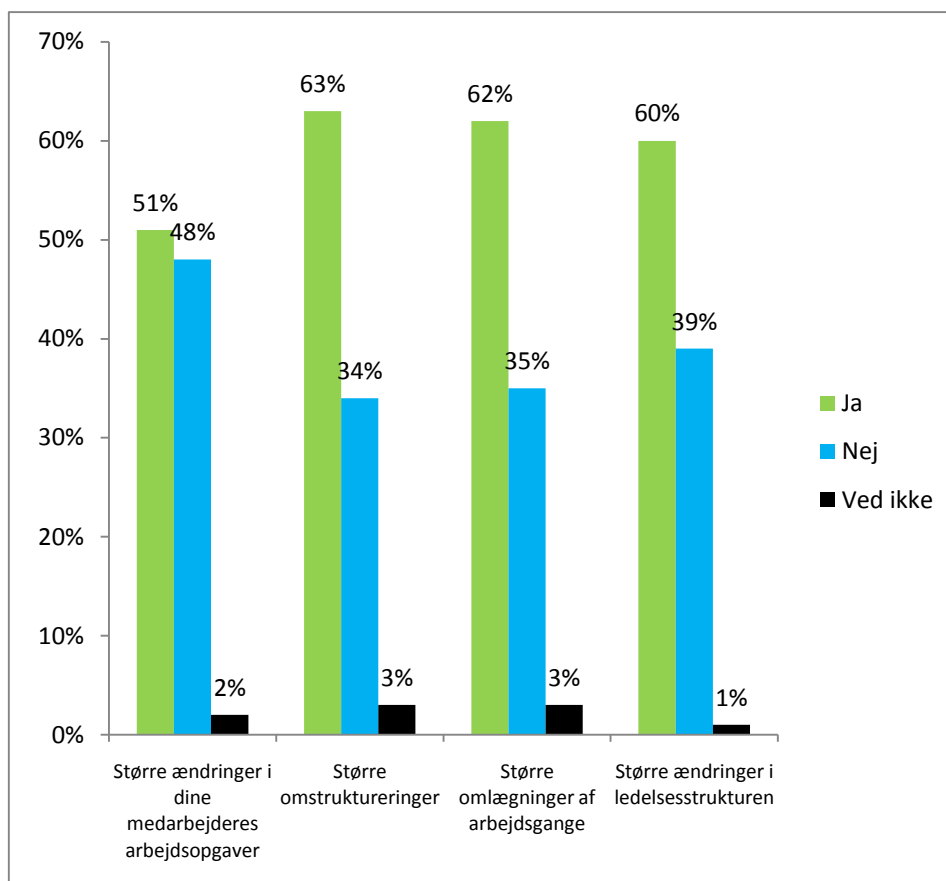
- Halvdelen af lederne i undersøgelsen har inden for det seneste år oplevet større ændringer i deres medarbejders opgaver. Næsten 2 ud af 3 har oplevet større omstruktureringer og ligeså mange større omlægnings af arbejdsgange. 6 ud af 10 har oplevet større ændringer i ledelsesstrukturen.
- 7 ud af 10 ledere er inden for det sidste år blevet pålagt at spare penge på deres ledelsesområde. 1/3 har oplevet, at der i deres kommune/region er afskediget ledere med samme funktion som dem.
- De tre former for besparelser, som flest ledere nævner, er: Nedlæggelse af stillinger, færre penge til materialer, hjælpemidler mv. og ansættelsesstop.
- Også for det kommende år er der planer om ændringer på medlemmernes ledelsesområde. 6 ud af 10 ledere melder om besparellesplaner, 4 ud af 10 om planer om ændringer i deres medarbejders arbejdsopgaver og ligeså mange om planer om ændringer i deres arbejdsopgaver som leder. 3 ud af 10 rapporterer om planer om ændringer i ledelsesstrukturen, og 2 ud af 10 om planlagte afskedigelser.
- De ledere, som har oplevet større forandringer det seneste år, er blevet spurgt, hvor meget de er blevet inddraget i de processer, der har ledt op til forandringerne. Inddragelsen har været størst ved større ændringer i deres medarbejders arbejdsopgaver og mindst ved ændringer i ledelsesstrukturen.
- Næsten 2 ud af 3 ledere i undersøgelsen svarer, at antallet af arbejdsopgaver pr. medarbejder er steget i det forløbne år. Mere end 8 ud af 10 svarer, at de selv har fået flere opgaver i deres arbejde som leder.

Svarene på de enkelte spørgsmål omtales på de næste sider. Samtlige svarfordelinger mht. de lukkede spørgsmål fremgår af et bilag til dette notat.

### En stor andel af lederne har oplevet forandringer og besparelser det seneste år

Figur 1 nedenfor viser ledermedlemmernes svar på spørgsmål om, hvor vidt de har oplevet en række forandringer på deres arbejde det seneste år.

**Figur 1. Har du oplevet nogle af følgende forandringer på dit arbejde inden for det seneste år?**



Det ses af figur 1, at 6 ud af 10 ledere har oplevet større omstruktureringer. Tilsvarende andele har oplevet større omlægninger af arbejds gange og større ændringer i ledelsesstrukturen. Lidt færre, men dog halvdelen, har oplevet større ændringer i deres medarbejders arbejdsopgaver.

Lederne er blevet spurgt, hvor meget de oplever, at de er blevet inddraget i processen ved de forandringer, de har været ude for det seneste år. De har kunnet angive et tal fra 1 til 5, hvor 1 er lille inddragelse og 5 stor inddragelse.

Gennemsnittet af svarene fremgår af tabel 1 nedenfor. Det ses, at det især er ved større ændringer i medarbejdernes arbejdsopgaver, at lederne oplever, at de er blevet inddraget i processen. Større ændringer i ledelsesstrukturen er den type forandring, som lederne føler sig mindst inddraget i.

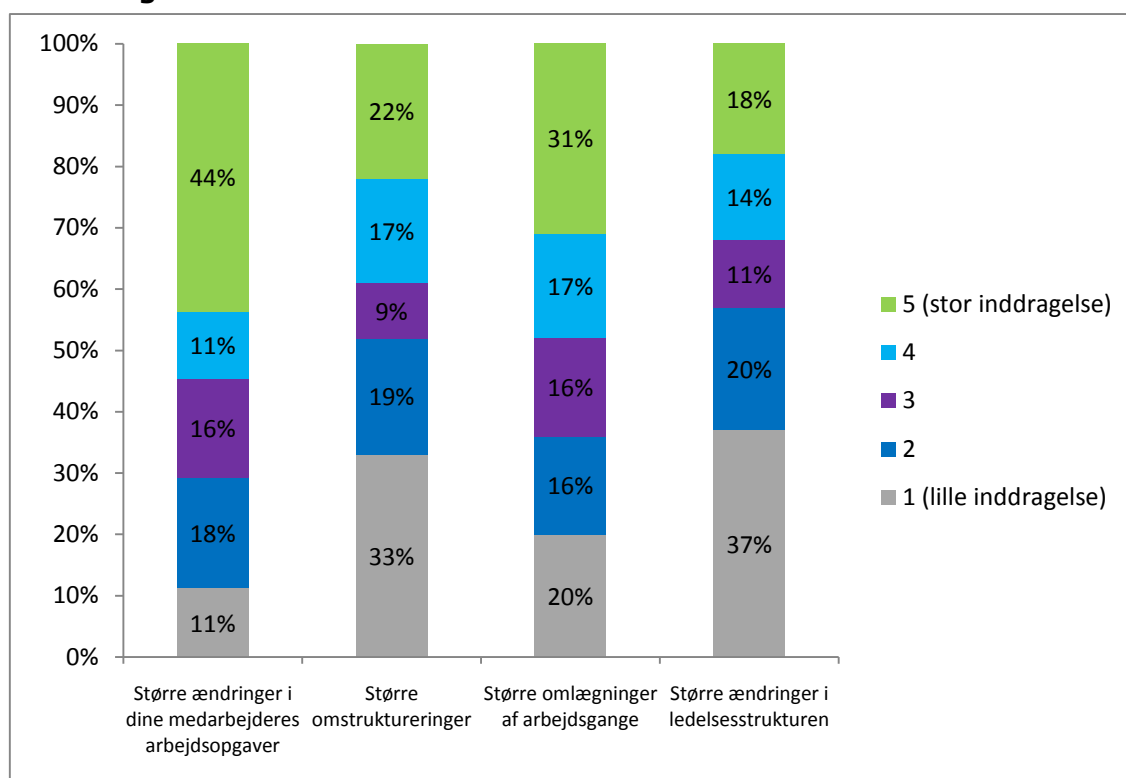
**Tabel 1. Hvor meget oplever du, at du er blevet inddraget i processen ved følgende forandringer det seneste år? (Gennemsnit for inddragelse, hvor 1 er lille inddragelse og 5 stor inddragelse)**

Større ændringer i dine medarbejders arbejdsopgaver	3,6
Større omlægninger af arbejds gange	3,3
Større omstruktureringer	2,8
Større ændringer i ledelsesstrukturen	2,6

Antallet af svar ligger mellem 62 og 78.

Figur 2 tegner det fulde billede af medlemmernes svar på spørgsmålet om inddragelse.

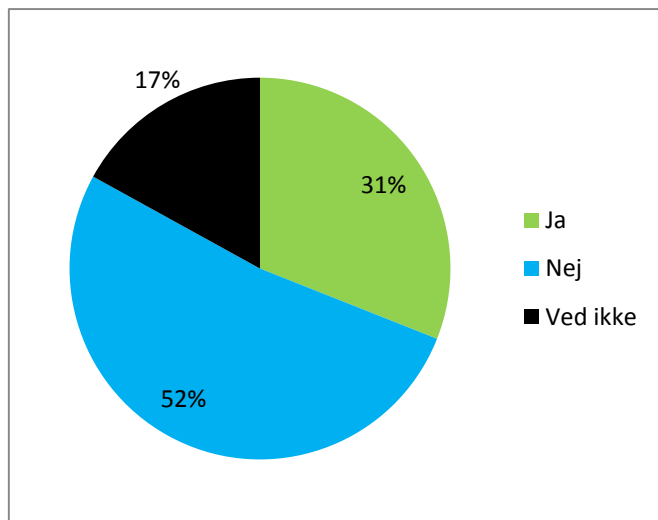
**Figur 2. Hvor meget oplever du, at du er blevet inddraget i processen ved følgende forandringer det seneste år?**



Det ses bl.a. af figur 2, at næsten halvdelen af lederne (44 %) har oplevet stor inddragelse mht. større ændringer i deres medarbejders arbejdsopgaver. Knap en tredjedel har oplevet det samme i forbindelse med større omlægninger af arbejds gange.

Medlemmerne har oplevet mindst inddragelse ved større ændringer i ledelsesstrukturen. Næsten 4 ud af 10 giver bundscore her.

**Figur 3. Er der inden for det seneste år afskediget ledere i din kommune/region med samme funktion som dig?**

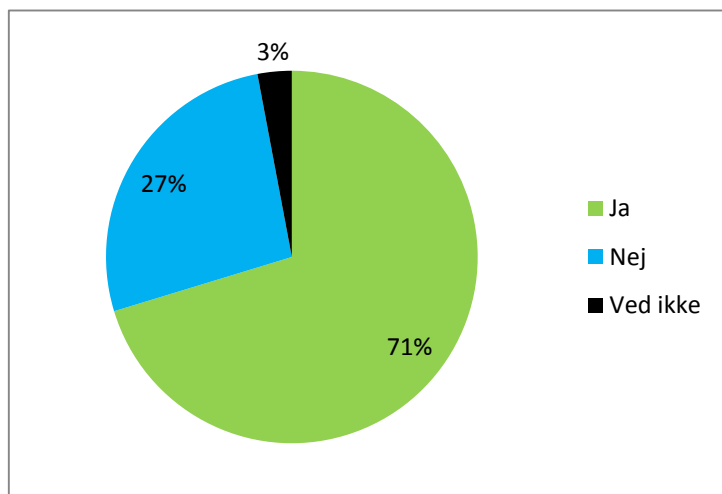


Knapt en tredjedel af lederne i undersøgelsen har inden for seneste år oplevet, at der er afskediget ledere i deres kommune eller region, som havde samme funktion som dem. Det fremgår af figur 3 ovenfor.

Lidt over halvdelen har ikke oplevet sådanne afskedigelser, og 17 procent ved ikke, om der er sket nogle sådanne.

De ledere, som har svaret ja til spørgsmålet, er blevet spurgt, hvor mange ledere det drejer sig om. Der er i gennemsnit afskediget tre ledere med samme funktion som medlemmet<sup>1</sup>.

**Figur 4. Er du/I blevet pålagt at spare penge på dit ledelsesområde inden for det sidste år?**



Figur 4 ovenfor viser, at et overvejende flertal af lederne – nemlig 7 ud af 10 – er blevet pålagt at spare penge på deres ledelsesområde inden for det sidste år.

Disse medlemmer er blevet peget om at pege på, hvilke besparelser de har oplevet. Svarene fremgår af tabel 2 på den næste side.

<sup>1</sup> Ét medlem har svaret "300" på spørgsmålet. Dette svar indgår ikke i beregningen af det nævnte gennemsnit.

Det ses af tabel 2, at næsten 6 ud af 10 af disse ledere har oplevet nedlæggelse af stillinger, og at en tilsvarende andel har oplevet færre penge til materialer, hjælpemidler m.m.

Halvdelen har oplevet ansættelsesstop og lidt under halvdelen mindre vedligeholdelse/rengøring.

4 ud 10 har oplevet, at der er blevet mindre tid til den enkelte opgave; at det er blevet sværere at komme på kurser og uddannelse, fyringer/afskedigelser og mindre brug af vikarer.

**Tabel 2. Hvilke af følgende besparelser har du oplevet på dit ledelsesområde inden for det seneste år? (Angiv gerne flere svar)**

Nedlæggelse af stillinger	57,0%
Færre penge til materialer, hjælpemidler m.m.	57,0%
Ansættelsesstop (ikke mulighed for at genbesætte stillinger)	50,0%
Mindre vedligeholdelse/rengøring	46,5%
Mindre tid til den enkelte opgave	44,2%
Sværere at komme på kurser og uddannelse	43,0%
Fyringer/afskedigelser	41,9%
Mindre brug af vikarer	41,9%
Væsentlige arbejdsopgaver er nedprioriteret eller prioriteret helt væk	27,9%
Mindre tid til nødvendig dokumentation	24,4%
Udlicitering af opgaver	17,4%
Mindre tid til møder	15,1%
Større brug af teknologiske hjælpemidler (som besparelse)	12,8%
Andre besparelser, skriv venligst hvilke	10,5%
Ved ikke	1,2%

De medlemmer, der har svaret, at der er nedlagt stillinger på deres ledelsesområde inden for det seneste år, er blevet spurgt, hvor mange stillinger det drejer sig om. I gennemsnit er der nedlagt 3 stillinger pr. leder. Antallet af nedlagte stillinger spænder fra 1 til 20.

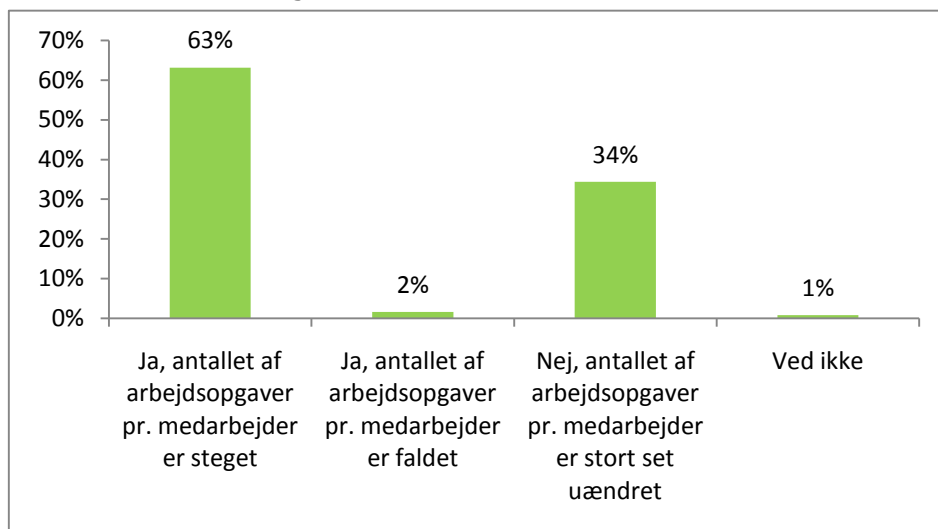
De medlemmer, der har svaret, at der er sket fyringer/afskedigelser på deres ledelsesområde inden for det seneste år, er tilsvarende blevet spurgt, hvor mange fyringer/ der har været tale om. Det drejer sig om i gennemsnit 3 afskedigelser leder i undersøgelsen. Antallet spænder fra 1 medarbejder til 23.

### Stigende opgavemængde det seneste år

Lederne er blevet spurgt, hvordan mængden af arbejdsopgaver har ændret sig for deres medarbejdere det forløbne år.

Svarene fremgår af figur 5 nedenfor.

**Figur 5. Har mængden af arbejdsopgaver pr. medarbejder ændret sig i det forløbne år for dine medarbejdere?**



Det ses af figur 5, at næsten 2 ud af 3 mener, at antallet af arbejdsopgaver pr. medarbejder er steget i perioden. Næsten alle de øvrige svarer, at opgavemængden pr. medarbejder er uændret.

De medlemmer, som har svaret, at antallet af arbejdsopgaver pr. medarbejdet er steget, er blevet bedt om at angive de væsentligste grund hertil.

Svarene ses i tabel 3 nedenfor.

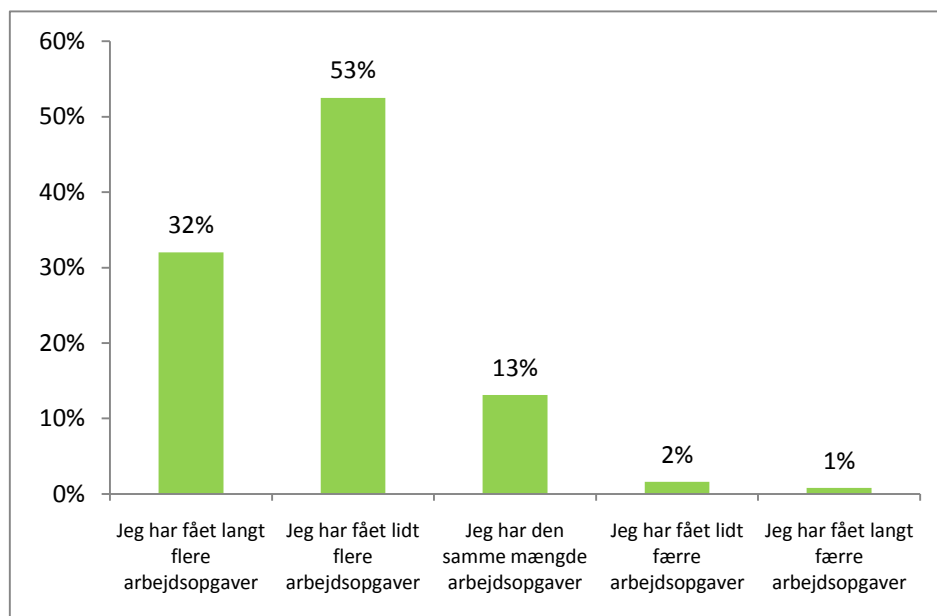
**Tabel 3. Hvad skyldes stigningen i antallet af arbejdsopgaver pr. medarbejder især? Angiv max. tre væsentlige grunde.**

Flere opgaver	49%
Færre medarbejdere (pga. fyringer eller ubesatte stillinger)	47%
Større krav til dokumentation og registrering	44%
Omstruktureringer	40%
Flere administrative opgaver	23%
Ændrede opgaver, f.eks. opgaver som er sværere eller mere tidskrævende	21%
Større krav til opgavernes udførelse	17%
Andet, skriv venligst hvad	7%
Ved ikke	0%

Anm.: Spørgsmålet er kun stillet til de ledere, som har svaret, at antallet af arbejdsopgaver pr. medarbejder er steget i det forløbne år.

Det ses af tabel 3, at lederne udpeger de følgende fire grunde som de væsentligste årsager til, at opgavemængden er steget for deres medarbejdere: flere opgaver, færre medarbejdere, større krav til dokumentation og registrering samt omstruktureringer.

**Figur 6. Har du i det seneste år fået flere eller færre arbejdsopgaver i dit eget arbejde som leder?**



Figur 6 ovenfor viser, at et stort flertal af lederne har fået flere opgaver som leder i det seneste år. Næsten 1 ud af 3 vurderer, at de har fået langt flere opgaver, mens lidt over halvdelen svarer, at de har fået lidt flere arbejdsopgaver.

1 ud af 8 har samme mængde opgaver, og en meget lille minoritet (3 %) har fået færre opgaver.

De medlemmer, der har svaret, at de har fået flere arbejdsopgaver i deres eget arbejde som leder, er efterfølgende blevet spurgt, hvad der er den primære årsag til, at de har fået flere arbejdsopgaver det seneste år.

Mange nævner omstruktureringer eller organisationsændringer som den vigtigste årsag. Der er også flere eksempler på, at medlemmerne har fået et større ledelsesområde – typisk pga. en ændring af ledelsesstrukturen med færre ledere til følge.

Fra skoleområdet (tekniske serviceledere) er der flere eksempler på, at skolesammenlægninger eller andet samarbejde fører til et større ledelsesområde – for de ledere, som forbliver ansat.

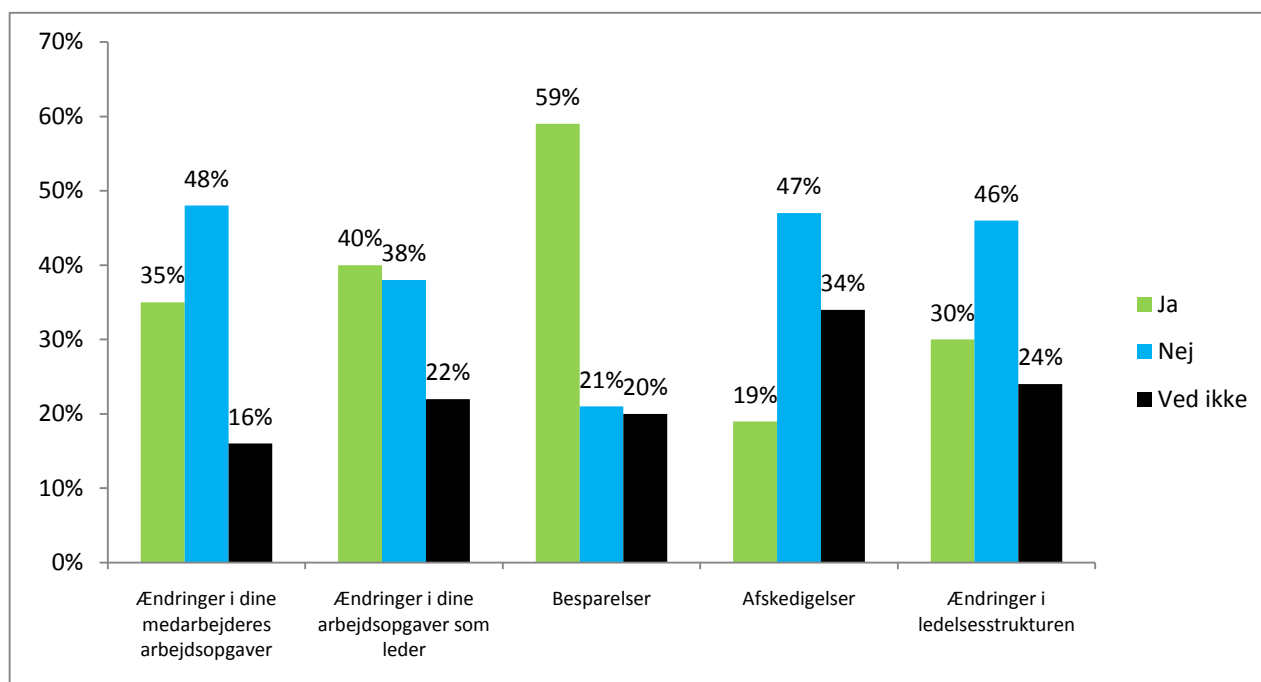
Fra daginstitutionsområdet (i København) gives afskaffelsen af souscheferne som forklaring, da lederen nu også skal løse i hvert fald en del af de ledelsesopgaver, som souschefen tidligere varetog.

### Flere forandringer i sigte det kommende år

Lederne er blevet spurgt om, hvor vidt der er planer om ændringer på deres ledelsesområde det kommende år.

Svarene fremgår af figur 7 nedenfor.

**Figur 7. Er der på nuværende tidspunkt planer om nogle af nedenstående ændringer på dit ledelsesområde i det kommende år?**



Antal svar: 122.

Det ses af figur 7, at næsten 6 ud af 10 af lederne i undersøgelsen har svaret, at der er planer om besparelser på deres ledelsesområde det kommende år. 4 ud af 10 har oplyst, at der er planer om ændringer i deres arbejdsopgaver som ledere.

En tredjedel har svaret, at der er planer om ændringer i deres medarbejders arbejdsopgaver. Halvdelen svarer imidlertid "nej" til spørgsmålet. Næsten ligeså mange beretter om, at der er planer om ændringer i ledelsesstrukturen på deres ledelsesområde.

En femtedel har svaret, at der er planer om afskedigelser, men halvdelen svarer "nej" til dette.

Den høje andel, der har svaret "ved ikke", viser, at lederne er noget usikre på, hvilke planer der er for deres ledelsesområde i det kommende år. 1 ud af 3 ved således ikke, om der er planer om afskedigelser på det område, de dækker som ledere.

De ledere, som har svaret, at der er planer om ændringer i deres medarbejders arbejdsopgaver i det kommende år, har haft mulighed for at uddybe deres svar. Den mulighed har i alt 36 medlemmer benyttet sig af. Flere nævner også her omstruktureringer, som fx fører til sammenlægninger af flere enheder, lukning af et sygehus mv. En leder fra rådhus eller folkeskolen (ikke SFO) tror, at der sker en centralisering til et korps af servicemedarbejdere, som skal servicere forskellige institutioner. Fra dette område er der også både et eksempel på udlicitering og et eksempel på, at opgaver, som har været løst af private leverandører, tages hjem.



To medlemmer fra hhv. hjemmeplejen og et plejehjem/plejecenter nævner igangsætning af hverdagsrehabilitering som en ændring, der er på vej for medarbejderne. Et medlem (fra plejehjem/plejecenter) nævner, at social- og sundhedshjælpere skal overtage rengøringsopgaver, der hidtil er varetaget af husassistenter.

Et medlem fra socialpsykiatrien skriver, at medarbejderne kunne arbejde i hele socialpsykiatriens område og ikke kun faste steder som hidtil – dvs. medarbejderne skal både ud i hjemmene og på bosteder, væresteder mv. Fra samme område nævner et medlem, at madordningen nok ændres, så det bliver personale med uddannelse i ernæring, der står for den.

Medlemmerne har også kunnet uddybe deres svar, hvis de har oplyst, at der er planer om ændringer i deres arbejdsopgaver som leder. Det har 72 medlemmer gjort.

Det samme gælder mht. de medlemmer, der har svaret, at der er planer om ændringer i ledelsesstrukturen. Her har 31 uddybet deres svar.

Fra skoleområdet fortæller flere medlemmer om konsekvenser af centralisering. Der er bl.a. et medlem, som skriver, at vedkommende bliver degraderet fra serviceleder til servicemedarbejder pga. besparelser. Daginstitutionslederne i undersøgelsen er primært fra Københavns Kommune, og de skriver om den nye klyngestruktur i kommunen.

Også i dagplejen centraliseres der – der er bl.a. et medlem, som skriver, at tre sidestillede ledere i kommunen måske bliver til én. Der er også en leder fra dagplejen, der nævner, at der ligger et forslag om, at dagplejen lægges sammen med institutionerne i de enkelte områder.

### **Hvor erfarne er de medvirkende ledere, hvor og hvor meget arbejder de?**

Lederne i undersøgelsen er blevet spurgt, hvilket område de arbejder på.

Næsten 1 ud af 3 arbejder på et rådhus eller på en folkeskole. Disse medlemmer er typisk tekniske serviceledere.

Lidt mere end 1 ud af 4 ledere i undersøgelsen arbejder i ældreplejen – enten i hjemmeplejen eller på et plejehjem/plejecenter.

1 ud af 8 er dagplejeledere.

De øvrige medvirkende arbejder bl.a. på daginstitutioner, i den kommunale rengøring, på sygehuse, i svømmehaller, i brandvæsenet og på det maritime område.

Lederne er blevet spurgt, hvor mange medarbejdere de har personaleansvar for; hvor mange år de har været ledere, og hvor mange timer de arbejder om ugen (eksklusiv frokost).

Lederne i undersøgelsen har i gennemsnit personaleansvar for 33 medarbejdere. Antallet af medarbejdere spænder fra én til 325.

De har i gennemsnit været ledere i 12 år.

Og deres gennemsnitlige ugentlige arbejdstid (eksklusiv frokost) er 39 timer.

## Metode

Undersøgelsen er gennemført via forbundets elektroniske lederpanel, som udgøres af de medlemmer i forbundets medlemspanel MedlemsPulsen, der står opført som ledere i forbundets medlemsregister.

Deltagerne i panelet er primært sammensat af medlemmer, der har meldt sig til panelet via forbundets hjemmeside. Et mindre antal er rekrutteret til lederpanelet via en medlemsundersøgelse blandt ledermedlemmer i forbundet.

Undersøgelsen er gennemført i perioden 1.-13. marts 2011. Der blev udsendt én påmindelse til medlemmerne i indsamlingsperioden.

277 medlemmer blev inviteret til undersøgelsen. Heraf har 144 eller 52 procent svaret på samtlige spørgsmål, de er blevet stillet. 7 medlemmer har afgivet nogen svar.

Det første spørgsmål i undersøgelsen afdækkede, om medlemmet har personaleansvar. 22 medlemmer svarede nej hertil; de blev ikke stillet yderligere spørgsmål. Der er således 122 ledermedlemmer, som har besvaret alle de øvrige spørgsmål i undersøgelsen.

Svarprocenten i undersøgelsen ligger lidt under den sædvanlige svarprocent i medlemspanelet.

Bemærk, at det lave antal svar indebærer, at den usikkerhed, der er forbundet med svarene i undersøgelsen, er større end i de fleste øvrige medlemsundersøgelser, forbundet gennemfører. Usikkerheden fremgår af tabellerne i bilaget.

Forbundets medlemmer er tilknyttet én af fire sektorer: Kost- og Servicesektoren, Pædagogisk Sektor, Social- og Sundhedssektoren og Teknik- og Servicesektoren. Det er undersøgt, om sektorfordelingen blandt de medvirkende medlemmer afspejler, hvordan det samlede antal ledermedlemmer i forbundet fordeler sig på de fire sektorer.

Der er stort set sammenfald mellem de to sektorfordelinger. Analysen er derfor foretaget på uvægtede data.

42 procent af de medvirkende i undersøgelsen er fra Teknik- og Servicesektoren, som er den af forbundets sektorer, der har den højeste andel af ledermedlemmer.

## Bilag

### Svarene på de lukkede spørgsmål i undersøgelsen

**Tabel 1. Hvor arbejder du?**

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Hjemmeplejen	11	9,0%	±5,0%
Plejhjem/plejecenter	14	11,5%	±5,6%
Rådhus eller folkeskole (ikke SFO)	44	36,1%	±8,4%
Daginstitution/SFO eller lignende	6	4,9%	±3,8%
Dagplejen	17	13,9%	±6,0%
Handicapinstitution eller lignende	3	2,5%	±2,7%
Sygehus (somatisk)	5	4,1%	±3,5%
Behandlingspsykiatrien	0	0,0%	±0,0%
Socialpsykiatrien	3	2,5%	±2,7%
Jeg er ikke i arbejde for tiden	0	0,0%	±0,0%
Andet, skriv venligst hvad	19	15,6%	±6,3%
I alt	122	100,0%	

**Tabel 2. Har du oplevet nogle af følgende forandringer på dit arbejde inden for det seneste år? - Større ændringer i dine medarbejders arbejdsopgaver**

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Ja	62	50,8%	±8,7%
Nej	58	47,5%	±8,7%
Ved ikke	2	1,6%	±2,2%
I alt	122	100,0%	

**Tabel 3. Har du oplevet nogle af følgende forandringer på dit arbejde inden for det seneste år? - Større omstruktureringer**

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Ja	77	63,1%	±8,4%
Nej	42	34,4%	±8,3%
Ved ikke	3	2,5%	±2,7%
I alt	122	100,0%	

**Tabel 4. Har du oplevet nogle af følgende forandringer på dit arbejde inden for det seneste år? - Større omlægninger af arbejdsgange**

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Ja	76	62,3%	±8,5%
Nej	43	35,2%	±8,3%
Ved ikke	3	2,5%	±2,7%
I alt	122	100,0%	

**Tabel 5. Har du oplevet nogle af følgende forandringer på dit arbejde inden for det seneste år? - Større ændringer i ledelsesstrukturen**

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Ja	73	59,8%	±8,6%
Nej	48	39,3%	±8,5%
Ved ikke	1	0,8%	±1,6%
I alt	122	100,0%	

**Tabel 6. Hvor meget oplever du, at du er blevet inddraget i processen ved følgende forandringer det seneste år? - Større ændringer i dine medarbejderes arbejdsopgaver** (stillet til ledere, der har oplevet sådanne ændringer)

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Lille inddragelse i processen 1	7	11,3%	±7,8%
2	11	17,7%	±9,4%
3	10	16,1%	±9,1%
4	7	11,3%	±7,8%
Stor inddragelse i processen 5	27	43,5%	±12,2%
Ved ikke	0	0,0%	±0,0%
I alt	62	100,0%	

**Tabel 7. Hvor meget oplever du, at du er blevet inddraget i processen ved følgende forandringer det seneste år? - Større omstruktureringer** (stillet til ledere, der har oplevet sådanne ændringer)

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Lille inddragelse i processen 1	25	32,5%	±10,4%
2	14	18,2%	±8,5%
3	7	9,1%	±6,4%
4	13	16,9%	±8,3%
Stor inddragelse i processen 5	17	22,1%	±9,2%
Ved ikke	1	1,3%	±2,5%
I alt	77	100,0%	

**Tabel 8. Hvor meget oplever du, at du er blevet inddraget i processen ved følgende forandringer det seneste år? - Større omlægninger af arbejdsgange** (stillet til ledere, der har oplevet sådanne ændringer)

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Lille inddragelse i processen 1	15	19,7%	±8,9%
2	12	15,8%	±8,1%
3	12	15,8%	±8,1%
4	13	17,1%	±8,4%
Stor inddragelse i processen 5	23	30,3%	±10,2%
Ved ikke	1	1,3%	±2,5%
I alt	76	100,0%	

**Tabel 9. Hvor meget oplever du, at du er blevet inddraget i processen ved følgende forandringer det seneste år? - Større ændringer i ledelsesstrukturen** (stillet til ledere, der har oplevet sådanne ændringer)

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Lille inddragelse i processen 1	27	37,0%	±11,0%
2	14	19,2%	±8,9%
3	8	11,0%	±7,1%
4	10	13,7%	±7,8%
Stor inddragelse i processen 5	13	17,8%	±8,7%
Ved ikke	1	1,4%	±2,6%
I alt	73	100,0%	

**Tabel 10. Er der inden for det seneste år afskediget ledere i din kommune/region med samme funktion som dig?**

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Ja	38	31,1%	±8,1%
Nej	63	51,6%	±8,7%
Ved ikke	21	17,2%	±6,6%
I alt	122	100,0%	

**Tabel 11. Er du/I blevet pålagt at spare penge på dit ledelsesområde inden for det sidste år?**

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Ja	86	70,5%	±8,0%
Nej	33	27,0%	±7,8%
Ved ikke	3	2,5%	±2,7%
I alt	122	100,0%	

**Tabel 12. Hvilke af følgende besparelser har du oplevet på dit ledelsesområde inden for det seneste år? Angiv gerne flere svar.**

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Nedlæggelse af stillinger	49	57,0%	±10,3%
Fyringer/afskedigelser	36	41,9%	±10,3%
Ansættelsesstop (ikke mulighed for at genbesætte stillinger)	43	50,0%	±10,4%
Mindre brug af vikarer	36	41,9%	±10,3%
Sværere at komme på kurser og uddannelse	37	43,0%	±10,3%
Mindre tid til nødvendig dokumentation	21	24,4%	±9,0%
Mindre tid til møder	13	15,1%	±7,5%
Mindre tid til den enkelte opgave	38	44,2%	±10,4%
Væsentlige arbejdsopgaver er nedprioriteret eller prioriteret helt væk	24	27,9%	±9,4%
Færre penge til materialer, hjælpemidler m.m.	49	57,0%	±10,3%
Mindre vedligeholdelse/rengøring	40	46,5%	±10,4%
Større brug af teknologiske hjælpemidler (som besparelse)	11	12,8%	±7,0%
Udlicitering af opgaver	15	17,4%	±7,9%
Andre besparelser, skriv venligst hvilke	9	10,5%	±6,4%
Ved ikke	1	1,2%	±2,2%
I alt	86	100,0%	

**Tabel 13. Har mængden af arbejdsopgaver pr. medarbejder ændret sig i det forløbne år for dine medarbejdere?**

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Ja, antallet af arbejdsopgaver pr. medarbejder er steget	77	63,1%	±8,4%
Ja, antallet af arbejdsopgaver pr. medarbejder er faldet	2	1,6%	±2,2%
Nej, antallet af arbejdsopgaver pr. medarbejder er stort set uændret	42	34,4%	±8,3%
Ved ikke	1	0,8%	±1,6%
I alt	122	100,0%	

**Tabel 14. Hvad skyldes stigningen i antallet af arbejdsopgaver pr. medarbejder især? Angiv max tre væsentlige grunde.**

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Færre medarbejdere (pga. fyringer eller ubesatte stillinger)	36	46,8%	±11,0%
Omstruktureringer	31	40,3%	±10,8%
Flere opgaver	38	49,4%	±11,1%
Større krav til opgavernes udførelse	13	16,9%	±8,3%
Ændrede opgaver, f.eks. opgaver som er sværere eller mere tidskrævende	16	20,8%	±9,0%
Større krav til dokumentation og registrering	34	44,2%	±11,0%
Flere administrative opgaver	18	23,4%	±9,4%
Andet, skriv venligst hvad	5	6,5%	±5,4%
Ved ikke	0	0,0%	±0,0%
I alt	77	100,0%	

**Tabel 15. Har du i det seneste år fået flere eller færre arbejdsopgaver i dit eget arbejde som leder?**

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Jeg har fået langt flere arbejdsopgaver	39	32,0%	±8,1%
Jeg har fået lidt flere arbejdsopgaver	64	52,5%	±8,7%
Jeg har den samme mængde arbejdsopgaver	16	13,1%	±5,9%
Jeg har fået lidt færre arbejdsopgaver	2	1,6%	±2,2%
Jeg har fået langt færre arbejdsopgaver	1	0,8%	±1,6%
Ved ikke	0	0,0%	±0,0%
I alt	122	100,0%	

**Tabel 16. Er der på nuværende tidspunkt planer om nogle af nedenstående ændringer på dit ledelsesområde i det kommende år? - Ændringer i dine medarbejderes arbejdsopgaver**

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Ja	43	35,2%	±8,3%
Nej	59	48,4%	±8,7%
Ved ikke	20	16,4%	±6,5%
I alt	122	100,0%	

**Tabel 17. Er der på nuværende tidspunkt planer om nogle af nedenstående ændringer på dit ledelsesområde i det kommende år? - Ændringer i dine arbejdsopgaver som leder**

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Ja	49	40,2%	±8,6%
Nej	46	37,7%	±8,5%
Ved ikke	27	22,1%	±7,2%
I alt	122	100,0%	

**Tabel 18. Er der på nuværende tidspunkt planer om nogle af nedenstående ændringer på dit ledelsesområde i det kommende år? - Besparelser**

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Ja	72	59,0%	±8,6%
Nej	26	21,3%	±7,1%
Ved ikke	24	19,7%	±6,9%
I alt	122	100,0%	

**Tabel 19. Er der på nuværende tidspunkt planer om nogle af nedenstående ændringer på dit ledelsesområde i det kommende år? - Afskedigelser**

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Ja	23	18,9%	±6,8%
Nej	57	46,7%	±8,7%
Ved ikke	42	34,4%	±8,3%
I alt	122	100,0%	

**Tabel 20. Er der på nuværende tidspunkt planer om nogle af nedenstående ændringer på dit ledelsesområde i det kommende år? - Ændringer i ledelsesstrukturen**

	Respondenter	Procent	Usikkerhed
Ja	37	30,3%	±8,0%
Nej	56	45,9%	±8,7%
Ved ikke	29	23,8%	±7,4%
I alt	122	100,0%	