

## Oplæg til 'Fremtidig Strategi og udvikling af Danske Risikorådgivere' Strategi- og udviklingsplan

Innovationsudvalget DR20; version 03, 25. marts 2012

Kommissorium: At udarbejde en strategi og udviklingsplan for Danske Risikorådgivere således at foreningen står rustet til fremtidens udfordringer, ambitioner og gennemslagskraft på risikostyringsområdet. Strategien skal omhandle alle Danske Risikorådgiveres interesseområder. Sikring, forsikring, og arbejdsmiljø. Målgruppe er Danske Risikorådgiveres medlemmer og fremtidens samarbejdspartnere og medlemmer. Baggrunden er at det er af essentiel vigtighed for Foreningens overlevelse at strategi udviklingsplaner løbende bliver vurderet, kvalitetssikret og tilpasset den udvikling som sker på foreningens interesseområder. Denne proces er vigtig for at Danske Risikorådgivere ikke mister sin troværdighed eller ligefrem sin berettigelse i fremtiden (uddrag fra projektbeskrivelsen).

### Risikostyring - et sted midt imellem

Risikostyring som koncept rammer ned midt imellem det forhold, at noget kan deles mellem rigtigt og forkert, mens det kan være langt sværere at regne på det.

Foreningen Danske Risikorådgivere og (mange af dens medlemmer) kan finde sammen om og støtte for at *risiko* er noget der skal tænkes over. Men sværere er det at finde ud af hvordan, hvornår og hvor meget.

Alle kan argumentere for hjertestartere, mens mange nægter at drøfte endsige forholde sig til hvor mange, hvor de skal sidde, og hvordan de skal vedligeholdes.

I essensen kan man ikke forebygge for meget, for hvad er værdien af et menneske? Man vil helst ophøje forebyggelse til et moralsk anliggende, især handlende om mennesker, hvor man kan være enten for eller imod (med mindre man slet ikke har forstået det/set lyset). Tallene og beregningerne bag, systematikken og afkast-/effektmålinger er der ingen der kan lide - de opleves som urimelige krav, fordi forebyggelse er et objektivt gode. Følgelig er de mennesker som opererer med den slags (risikokoordinatorerne ikke mindst), ikke altid lige 'velset' hjemme på rådhuset.

Dette er situationen for mange danske risikorådgivere.

## Foreningens nuværende situation

Spændvidden blandt medlemmerne i foreningen Danske Risikorådgivere er naturligt stor: Det der samlet/overordnet betegnes som risikostyring, kommer fra vidt forskellige fagområder. Flere af udvalgets medlemmer fortæller at de oprindelig sad med indkøb, regnskab eller budget for så at overtage andre opgaver. Og at risikostyring flere steder er *blevet* til et samlet område – af nød, praktik eller fordi alle andre gør det ...

Danske Risikorådgivere er gået fra at være den lille medlemsforening til en semiprofessionel forening med udliciterede driftsopgaver, sekretariat etc. Foreningen er vokset fra en størrelse hvor medlemmerne selv skulle gøre tingene, til en semi-professionel organisation hvor det kan være fristende at tænke 'nu er der jo andre som gør det ...'. Det er ikke længere alene en fætter-kusine-forsamling.

Men der er mere i det end blot vækst: Foreningen opleves som have skiftet fra et netværk af risikokoordinatorer som, generelt set, anvendte nogle få risikotommelfingerregler, inden for en offentlig institution, til nu pludseligt at ville forholde sig til enhver risiko, især uden for den enkelte offentlige institutions rækkevidde, herunder globale risici.

Tidligere drejede initiativer i foreningen sig om ideudveksling og praktisk gennemførelse af disse tommelfingerregler, som kunne være fra mere 'feel good'-aktiviteter forstået som behjertede, praktiske aktiviteter, der ikke forsøgte dokumenteret for effekt, og som sandsynligvis ikke havde en målbar effekt, fx kørekurser og forskellige informationskampagner.

Et vigtigt element har været indførelse af systemer til skadesregistrering og på forsikringsområdet mere håndgribelige tekniske tiltag som ABA (anlæg, hvor effekten ville kunne måles, men sjældent bliver det).

Endelig er der en meget målbar del, centreret omkring indkøb, med økonomiske initiativer, som udbud af forsikring, rammeaftaler på sikringsløsninger og endelig udbud af mægler, som dog kun et mindre antal kommuner har gennemført.

I jagten på nye fokus- og indsatsområder 'hvad' og 'hvor', synes fokus at være blevet både mere globalt og meget bredt. På nuværende tidspunkt må det anses for *uden for* det enkelte medlems arbejdsopgaver, tilmed ofte uden for den enkelte (kommunale) institutions opgaver – måske ligefrem uden for foreningens ...

Innovationsudvalget DR20 ser derfor en nogle af de udfordringer som foreningen står overfor som forårsaget af dette skift. Selv om mange (ældre) medlemmer der har været med fra starten, har flyttet sig sammen med foreningen, er der fortsat et behov for at hjælpe og støtte de nyere og yngre medlemmer som kommer til. Det bør ske i henhold til foreningens formål.

## Udfordringer 1-5

I det følgende er fem udfordringer defineret, her i ikke-prioriteret rækkefølge.

*Udfordring 1: Fagligt fællesskab* Risikostyrings tilblivelse som fagligt område eller domæne er foregået på vidt forskellige måder; rundt omkring i medlemskommunerne er risikokoordinatorerne placeret i forskellige afdelinger, med forskellig baggrund og med forskellige titler. En konsekvens er, at spændet mellem hvad de enkelte medlemmer søger af viden og støtte, er stort, hvad angår interesser i eller behov for i nyhedsbreve, hjemmeside, sekretariatsbistand etc.

*Udfordring 2: Organisatoriske uoverensstemmelser* Foreningens overordnede programretning og fokus på ikke mindst årsmøder stemmer ikke fuldt ud overens med den hverdag som mange medlemmer befinder sig i. Der er risiko for at afstanden mellem medlemmer og bestyrelsen opleves som lang. Eller rettere: At der mangler fokus på det som befinder sig mellem foreningens overordnede mål og medlemmernes daglige udfordringer.

*Udfordring 3 - Kommunal organisation* Det at definere *risiko* og risikostyring i forhold til en kommunal virksomhed er vanskeligt. Risikokoordinatoren kan derfor have vanskeligt ved at få taletid eller have gennemslagskraft i sin egen organisation. Risikostyring er for mange (kommunale) medlemmer forankret hos risikokoordinatoren der sidder med (del)ansvar for alt mellem beredskab, sikring, forsikring og indkøb. Organisatorisk sidder risikokoordinatoren derimod ofte alene og uden direkte reference til kommunaldirektøren eller til en på overordnet strategisk plan.

Risikostyring handler dog i høj grad om tværfaglighed og at arbejde på tværs af domæner og områder; derfor kommer risikokoordinatoren til kort hvis hun/han ikke formår at fungere som playmaker/spilfordeler. I forhold til fx arbejdsmiljø *mangler* medlemmerne en egentlig risikostyringsorganisation i kommunen. Arbejdsmiljø har været prioriteret højt, også fra KL's side, igennem mange år, mens risikostyring står svagere.

*Udfordring 4 - Medlemmernes gennemslagskraft* Den enkelte risikokoordinator har ofte ikke tilstrækkelig gennemslagskraft (eller overskud i hverdagen) til at brænde igennem hos de øvrige domæner (forvaltninger, afdelinger e.a.). Risikokoordinatoren kan blive mødt uden forståelse for at risikostyring er tværgående og i nogen grad holistisk.

Som risikokoordinator kan man sidde med data der kan være centrale for andre forvaltningsområder, eller selv have brug for data fra andre områder, men uden at kunne tilgå dem. Der er i høj grad en barriere i systemarkitekturen som fører til lukkethed mellem data som risikokoordinatoren sidder med (i sine regneark), og andre fagdata.

*Udfordring 5 – Foreningens gennemslagskraft* Foreningen har ikke i dag den fylde i den offentlige debat som dens virkeområder kunne berettige (eller som foreningen i henhold til vedtægterne ønsker). Udfordringen består i på den ene side at være garant for en faglig debat som rummer og respekterer alle medlemmers respektive holdninger og behov, og på den anden side formå at tale som forening om relevante emner. I forhold til andre foreninger og organisationer (KL, KTC, PRIMO o.a.) fylder Danske Risikorådgivere ikke meget.

### Ønsket situation

Danske Risikorådgivere vil gerne i fremtiden udvikle sig til at være en vigtig aktør og høringspartner i den offentlige debat, for meningsdannere og beslutningstagere etc.

DR20-gruppen ser det for centralt (afgørende?) at det sker *igennem* fokus på og medlemmernes kompetenceudvikling og støtte i deres hverdag.

En overordnet målsætning bør være at videreudvikle foreningen som et *fagligt fællesskab* med sans for *relationer* og operationelt sigte. Ved at højne medlemmernes indflydelse og formåen løftes også foreningen.

Foreningen skal fungere som forum for offentlige, kollektive (A-)medlemmer samt private (B-)medlemmer. For sine medlemmer vil foreningen rette (øge) fokus på at erfaringsudveksling og faglige netværk via website, underudvalg og -fora og i sine aktiviteter at støtte det lokalt udførte arbejde, genbruge ideer, praktikker o.a – på *operationelt* plan.

Foreningens mål – at udbrede kendskabet til risikostyring på det offentlige område, at bidrage til dygtiggørelse, medvirke til faglige og kollegiale fællesskaber, skabe grundlag for erfaringsudveksling og synliggøre *foreningens* holdninger med henblik på at påvirke beslutningsprocesser – er alle både rimelige og relevante.

Den interne kommunikation i foreningen skal styrkes.

## Målsætninger

Herunder præsenteres DR20-gruppens forslag til målsætninger der alle sigter mod at bringe Danske Risikorådgivere nærmere den ønskede situation. Rækkefølgen er ikke prioriteret efter vigtighed.

### *Målsætning 1 – Foreningen skal have øget gennemslagskraft*

Foreningen bør være garant for at holde faglige og udviklende diskussioner i live om emner som optager medlemmerne, dvs. om risikostyrings forskellige forretningsområder, og ikke mindst med operationelt fokus. Det skal dog alene ske på områder hvor vi har en faglighed (og et operationelt sigte). Foreningen kan ikke formulere én holdning til bestemte løsninger, men sørge for at debatten holdes på en faglig og sober facon og så den kommer ud til offentligheden.

### *Målsætning 2 – Medlemmerne skal have øget gennemslagskraft*

Foreningen skal støtte og bidrage til at dens medlemmer får taletid hos beslutningstagere. Foreningen bør støtte udbredelsen af risikostyring som model og tilgang. Arbejdet for at gøre risikostyring i kommunerne og i det offentlige kendt skal støttes, således at medlemmer får lettere ved at få adgang til data, bragt risikostyring ud som tværgående disciplin/metode etc. Det skal ske ikke mindst igennem uddannelse og kompetenceudvikling.

### *Målsætning 3 – Risikostyring skal styrkes som forretnings-/fagområde*

Det foreslås som målsætning at risikostyring som model og fremgangsmåde udbredes til bredere kredse, dvs. uden for de nuværende risikokoordinatorer. Nøgleord for dette er nytteværdi og business cases.

### *Målsætning 4 – Øget fokus på fagligt fællesskab*

Det foreslås som målsætning at øge og udvide tilbud til medlemmerne af faglige, relevante og operationelle værktøjer og videnservices. Når medlemmer skal begrunde deltagelse på foreningens arrangementer, er det de gode, fagligt relevante programpunkter der 'sælger billetter', langt mere end overordnede, internationale perspektiver.

## Udviklingsplan

DR20-gruppen foreslår herunder en række konkrete handlepunkter; de er oplistet i ikke-prioriteret rækkefølge, men hænger enkeltvis sammen med og tjener til at nå en målsætning.

*Handlepunkt: Rul risikostyring ud som disciplin uden for de nuværende rammer.* Foreningen kan iværksætte aktiviteter og initiativer som udbreder kendskabet til risikostyringsmodellen og til de besparelser og gevinster som helhjertet risikostyring kan føre med sig. Vejen kan gå via opbygning af biblioteker af best practises og business cases, hvor risikokoordinatorer har haft held til at gøre en positiv forskel.

Risikostyring bør, hvor det er muligt tænkes i et bredere perspektiv end det der er gældende i dag: Risikostyring griber ind i alle de offentlige organer og skal indtænkes både i bredden med tværfaglige analyser og løsninger, såvel som i dybden med hands on-løsninger. Alle offentlige organer er pligtige til jf. beredskabsloven at udarbejde beredskabsplaner eller planer for fortsat drift; dette er (også) risikostyring, blot på et mere overordnet plan. Risikostyringens hovedformål må være at sikre medarbejdere og ledere fysisk og psykisk sikkerhed i det daglige arbejde såvel som at sikre en optimal udnyttelse af de afsatte økonomiske ressourcer.

*Handlepunkt: Operationelt fokus.* I alle tilbud til og arrangementer for medlemmerne bør det operationelle udbytte for medlemmerne fremmes. Fokus skal ligge på anvendelser og på at præsentere medlemmet (det være sig på hjemmesiden, i nyhedsbreve eller på arrangementer) for ting, erfaringer, best practises etc. som kan bruges *hjemme*.

*Handlepunkt: Tænk dybde og bredde:* I forbindelse med årsmøderne, men også generelt må foreningen være opmærksom på nogle grundlæggende konflikter, især dybde kontra bredde. Selv tidligere var en risikokoordinator typisk enten funderet i arbejdsskade eller i tingskade. Sidenhen er kommunerne blevet markant større, og opgaver og lovgivning på de forskellige områder bliver hele tiden mere kompleks. Det er i dette ændrede 'marked' at foreningen ønsker at fokusere langt bredere samtidig med at vi ønsker og har behov for at agere mere professionelt.

DR20-gruppen stiller spørgsmålstegn ved om én person overhovedet kan nå rundt om hele risikostyringssfæren – om én person er tilstrækkelig til at sætte sig ind i alle områder, til at være det koordinerende eller udførende led på alle risikoområder? Foreningen (bestyrelsen) opfordres til at åbne op for – måske ligefrem anbefale – at hver medlemsorganisation repræsenteres af (mindst) to personer i stedet for én; foreningen kan udlægge program og fokus med en (vis) opdeling mellem arbejdsskade og tingskade, så man kommer mere i dybden. Det bør være muligt at tage flere personer af sted fra

samme medlemskommune, som følger hver sin del af programmet, og der bør også være flere parallelle spor. Et årsmøde kunne således dække både fælles oplæg af interesse for alle oplæg indenfor sporene arbejdsskade (hjælpebidler, it-systemer, administrationsaftaler mv.) og tingskade (ITV, AIA, ABA, generelt om rammeaftaler, forsikringsudbud, mæglerudbud, it-systemer, geodata o.a.)

I forbindelse hermed foreslår DR20-gruppen at væsentlig, faglig information og adgang til viden på foreningens hjemmeside gøres tilgængelig for mere end blot den ene risikokoordinator: Med fx et kommuneabonnement kunne andre nøglepersoner og samarbejdsparter i en kommune logge ind og selv tilgå relevant indhold. Temadage med konkrete problemstillinger arrangeret af DR for *øvrigt* personale i organisationen (end risikokoordinatoren) er en anden mulighed. 'Del med en ven' kan bruges også uden for Facebook.

*Handlepunkt: Revider program for og mening med årsmøderne.* Årsmøderne afslører et gab mellem den 'glittede' overflade for foreningen og selve dagligdagen hjemme hos risikokoordinatoren. Er der sammenhæng mellem de overordnede emner og temaer for årsmøderne på den ene side, og foreningens fylde og gennemslagskraft på den anden?

Generelt bør årsmøderne udvikles i overensstemmelse med, at foreningen står i et vadedsted rent strategisk: Man er blevet for stor og vil gerne være mere professionel end til en fætter-kusine-fest. Omvendt er medlemmerne ikke 'klar' til det meget overordnede fokus, som har været planlagt de senere år.

I tråd med handlepunktet ovenfor (Tænk dybde og bredde) kunne et årsmøde tilrettelægges med de to (eller flere) hovedspor tænkt hele vejen igennem (tingskade kontra personskade): I randen af en hovedsal kunne messen gives plads – det ville sikre at alle deltagere nåede hele vejen omkring; selve salen kunne deles i to (tre) mindre arealer sale til oplæg rettet mod enten ting- eller arbejdsskade – tilmed med mulighed for at lukke yderligere af i hjørnerne til mindre oplæg og sparring. Som sådan ville deltagerne få mulighed for at dyrke deres delinteresse (fx forsikring kontra arbejdsskade), eller aktuelle problemstillinger som de er i gang med eller står overfor. Og der ville være tid og plads til at formalisere og facilitere netværksaktiviteter.

Derved hører alle, også leverandørerne, nogle enkelte hovedtemaer, hvilket også kunne hjælpe dem (med ideer) til at hjælpe os.

Specielt kunne årsmøder og arrangementer vælge/udnævne særlige temaer eller fokusområder som tildeles en særlig plads i programmet, på workshops, i paneldiskussioner o.a. Det ville skabe interesse hos kommunerne (brugere), forsikringselskaberne (aftagerne af udbyttet) samt hos de firmaer som udbyder sådan nogle systemer (udviklere/sælgere).



*Handlepunkt: Fra det små og nære kontra det store og svære til fokus på det i midten.* DR20-gruppen foreslår at foreningen arbejder med balancen mellem iværksættere og ideudviklere i den ene vægtskål og driftsperspektiver i den anden. Mange af foreningens mere synlige medlemmer er mere igangsættere end vedligeholdere af initiativer. Men hvis risiko skal fylde så meget som vi ønsker og også ser tegn på, skal fagområdet *ud* af projektskabelonen og sættes (ind) i drift – selv om det er meget mere tungt og administrativt. Det er gruppens opfattelse, at foreningens bør opprioritere systematikken (det kedelige og svære), altså hvordan, hvornår og hvor meget. Det vil sige sætte fokus indenfor egen (medlemmernes) organisation og med de traditionelle forsikringsområder og risikotrekanten (firkanten):

1. Organisationens 'egen butik'
  - a. Forsikringsudgifter: Tingskade og arbejdsskade
  - b. Egne udgifter til skader
  - c. Forebyggelse af skader
2. Påvirkning fra 'egen butik' til nærområdet (kunderne):
  - a. Servicetab
  - b. Til dels borgertryghed
3. Samt kun i begrænset omfang de udefrakommende faktorer som påvirker disse, fx globale faktorer, krise, konkurrenceevne, klimaændringer mv. Dog altså alene set som påvirkninger udefra – og ikke noget man (foreningens og dens medlemmer) kan påvirke.

*Handlepunkt: Foreningen bør støtte medlemmernes gennemslagskraft i deres egne organisationer.* Foreningen kan og bør arbejde aktivt for at støtte det enkelte A-medlems kommen til orde i den kommunale organisation, dvs. bidrage til at øge medlemmernes indflydelse og taletid. Det kan ske igennem vejledninger, øget erfaringsudveksling (med andre kommuner), best-practises, men også 'fikspunkter' – faste klummer i nyhedsbreve med fagligt stof etc. Som sådan er dette en opgradering af det arbejde som allerede finder sted i de regionale ERFA-grupper, men tænkt helt ind i sekretariat og forening.

*Handlepunkt: Tænk i risikostyring som et område for playmaking og rollen som boldfordeler.* I foreningens udvalg, i sekretariatet og generelt bør rollen som playmaker og boldfordeler tænkes og kommunikeres. Det skal skinne igennem i intern kommunikation, i nyhedsbreve og på debatsider, i den levende kommunikation mellem medlemmer og udvalg etc.

*Handlepunkt: Inddrag mennesker/ressourcer/ikke-mindst-beslutningstagere uden for risikokoordinatorens enhed.* Organisationens øvrige forvaltninger og domæner skal tænkes ind og bringes i spil (arbejde) for de overordnede mål som risikostyringsmodellen og risikostyring som fagområde lægger op til. Andre steder i organisationen kan bestemte 'ambassadører' udnævnes, nøglepersoner som forstår vigtigheden af at tænke på tværs i organisationen i forhold til risikostyring. Et netværk af lokale risiko-ambassadører på kommunale institutioner kan vise sig yderst værdifuldt, idet sådanne netværk kan gøres uafhængige af bestemte personer. Som eksempel nævnes netværk af tekniske servicemedarbejdere fra alle fagområder i en kommune: Sådanne faglige specialister besidder en uvurderlig viden som risikokoordinatoren kan bruge. Kunne DR strikke et en dags kursus sammen om basal sikring og risikostyring der kunne afholdes i kommunen, ville netværket givetvis dels deltage, dels bringe videre og medvirke til at forankre risikostyringsprincipperne i organisationen.

*Handlepunkt: Øg operationel indsigt i nyhedsbreve:* I foreningens nyhedsbreve kunne vi rette fokus på fx 10 tjekpunkter (eller løbende målepunkter for en risikokoordinator), gang efter gang, og således løbende opdatere et vidensbibliotek eller i klummer. Det påkrævede, faglige niveau kunne opretholdes igennem en redaktørkreds uden for sekretariatet, fx et panel af seniorer, tidligere og nu pensionerede folk fra 'Seniorklubben'. Sådanne fagpersoner kunne bidrage væsentligt til yngre læsere og medlemmer.

En deltidssekretær/pr-konsulent kunne følge med i kommunale tiltag, afrapportere mere levende (ikke nødvendigvis som artikler i nyhedsbrevsform) og kort, aktuelt og nærværende.

Desuden ville en øget kalender- og kalenderkoordination med anbefalede arrangementer (udvalgt af en redaktion?) være nyttig.

*Handlepunkt: Øg åbenheden i systemarkitektur - åbenheden mellem forvaltninger/forretningsområder:* Ofte sidder risikokoordinatoren isoleret med sine systemer og sine data, mens kollegaer fra andre områder eller forvaltninger sidder med i nogen grad de *samme data*, men i andre systemer. Det er (for nu at sige det ligeud) noller. At de nødvendige ikke *altid* er tilgængelige for risikokoordinatorerne kan skyldes (historiske) barrierer i systemarkitekturen som må og skal nedbrydes.

Der skal skabes en fællesforståelse og åbenhed blandt de data, som det tekniske område og forsikringsenheden arbejder med. Dette vil effektivisere arbejdsgangene og vil bevirke et bedre sammenspil og forståelse for hinandens opgaver. I dag findes der ens data bare i forskellige systemer, data der realt kun burde ligge tilgængeligt et sted. Hvis man fjernede skyklapperne og øgede åbenheden i systemarkitekturen ville man stå stærkere og med et langt bedre materiale.

Sammenspillet og den fælles interesse for data er fin i tråd med den tværfaglighed der burde være på tværs af organisationen omkring risikostyring. Ved at højne systemarkitekturen vil vi kunne bruge hinanden langt bedre end i dag og derved opnå synergieffekt. Den fælles interesse burde afspejles i, at vi sammen deltager til DR konferencen – da emnerne har/burde have en tværfaglig berøringsflade.

*Handlepunkt: Foreningens fylde i den offentlige debat – afvejning.* I forhold til at opprioritere medlemmernes evne og værktøjer til systematisk arbejde, bør foreningen overveje og evt. justere sit fokus: Er det vigtigst at foreningen fylder meget i den offentlige debat, eller at det enkelte medlem fylder mere i den interne 'debat' og i arbejdsgangene hjemme på arbejdspladsen? Dette kan have meget stor betydning for, hvordan foreningen skal professionaliseres.

- På den ene side står en stærk organisation omkring formand, bestyrelse og pressechef, som kan fylde i offentlig debat.
- På den anden side kan foreningen øge betydningen af udvalg for delområder hvor man arbejder med fælles skabeloner, standarder og procedurer til hjælp for medlemmernes operationelle arbejde 'hjemme' i egen organisation.

Måske kan begge hensyn opfyldes, men lige nu er det DR20-gruppens indtryk at foreningen står midt imellem. Det medfører et dilemma mellem:

- Det nære, bløde (mennesker) og ikke-kvantificerbare: Fætter-kusine festen med årlig hyldest af tommelfingerreglerne og os selv som de vise risikofolk, som ingen andre sætter nok pris på.
- Det globale, hårde (fakta), men ikke påvirkningsmulige: Lidt som at være stole-udfylder til Oscar-uddelingen. Man er med til festen og det er mægtigt spændende, men også udstillende af egne (manglende) evner. De andre er jo både pænere, dygtigere og mere interessante end en selv.

Det er derfor afgørende at øge evnerne omkring systematik, for uden stærke medlemmer, som fylder i debatten hjemme, kan foreningen ikke fylde i den offentlige debat.

*Handlepunkt: Øg foreningens relationer eller bånd til andre fora, ikke mindst KL og KTC, PRIMO.* Der er et potentiale i at øge koordination og samarbejde med fx KL, KTC o.a. om strategiske indsatsområder, eksempelvis igennem en underudvalgsstruktur (forsikring, mægler, sikringstiltag, bygningskonstruktion, demografi, klima, andet), men kombineret med, at hver kommune havde flere repræsentanter, op til én for hvert udvalg og med gang i forskellige foreninger.

DR20-gruppen mener ikke at det er til foreningens bedste at insistere på at ville stå fuldt på højde med andre (i forvejen) stærkere foreninger og organisationer; hellere indse at vi som forening kan være 'underlagt' andre foreninger. Vi anbefaler at foreningen på kort sigt, og for at 'finde sig selv'

forholder sig til andre foreninger og fokuserer dels på, hvor der er 'plads' på markedet, samt realistisk at vurdere egne styrker og svagheder, i forhold til de andre. Især i forhold til PRIMO ses der fordel i et mere formelt samarbejde og /eller deling af opgaver, således at der adskilles et mere strategisk eller finansielt niveau fx skatter, demografi, finanskrise (PRIMO), og et mere operationelt niveau (DR).

Vi foreslår at foreningerne kommer til at stå for faste indslag på hinandens årsmøder, sådan at et samlet fokus fastholdes til fordel for medlemmerne der kan tale og sparre videre hjemme i kommunen.

I forhold til Forsikring & Pension kunne foreningen indlede samarbejde om standarder for forsikringsaftaler, mægleraftaler etc; en offentlig 'fane' i sikringskataloget ville være ideelt.

I forhold til beredskabscheferne bør foreningen om ikke andet definere, at nogle risici mere er deres område end vores. Selv på områder der rettelig hører hjemme her i foreningen kan blive 'overtaget' af andre foreninger, hvis platform og stæd hjemme i organisationerne er bedre defineret. Et samarbejde ville derfor være i vores overlevelsesinteresse.

Sikkerhedsbranchen kunne ses som en modpart, hvilket der også er en vis dynamik i, som fx på arbejdsmarkedet. Der kan være en fordel i at have en debat(mod)partner, hvis vi som forening vil frem i medierne. Et samarbejde om sikringsmesser foreslås, da DRs sikringsmesse mere må opfattes som et økonomisk tilskud til foreningen imod en blåstempling af de pågældende firmaer, end en egentlig horisontudvidelse for vores medlemmer.

*Handlepunkt: Overvej medlemsprofil:* Betalende medlemmer er der selvsagt generelt en økonomisk interesse i, men der synes at være god mulighed for at overveje om abonnementer og betalinger fra medlemmerne kunne optimeres. Abonnementet kan hæves – ligesom der kan være væsentlige gevinster i at tilbyde medlemskommuner (eller -organisationer) flere deltagere med i pakken.

Det behøver ikke at være et mål at få flere medlemmer eller at tjene flere penge; det er snarere et mål at medlemmerne bliver fagligt stærkere og dygtigere.

*Handlepunkt: Differentier yderligere mellem A- og B-medlemmer.* At foreningen har både offentlige og private medlemmer er sikret i vedtægterne; kun offentlige aktører inden for risikostyring kan opnå A-medlemsskab og stemmeret. DR20-gruppen anbefaler at foreningen retter fokus på disse A-medlemmer og tilbyder flere muligheder for bedre forankring ('del med en ven', flere kollegaer med på samme abonement etc.). B-medlemmerne og ikke mindst leverandørerne bør efter DR20-gruppens mening ikke få direkte bestemmelse på planlægning af årsmøder o.a. De må ikke styre eller påvirke foreningens virke.

*Handlepunkt: Brug data – byg business casen.* Brug relevante data til at finde et mønster; afdæk sammenhængen også uden for den pågældende afdeling eller forvaltning. Hvis risikostyringen af de fysiske aktiver skal give mening, er det nødvendigt at gennemføre analyser og udregninger på de økonomiske konsekvenser af risikostyringen som udgift. Det er ikke omkostningsfrit at gennemføre bedre risikostyring af de fysiske aktiviteter, men gevinsten kan vise sig at være større end omkostningerne. De politiske beslutningstagere skal have mulighed for at fravælge risikostyringen hvis udgifterne til risikostyringen af de fysiske aktiver ikke står mål med reduktionen i udgifterne til skadedækning og forsikringspolicer. Kort sagt vil det på et tidspunkt blive økonomisk forsvarligt – måske formålstjenligt – at påregne køb af ny hardware i stedet for at sikre det eksisterende.

*Handlepunkt: Brug risikostyringsmodeller som løftestang for nytteværdi og business case.* De risikomodeller som er udarbejdet, og som udgør skabeloner for risikokoordinatorens fremgangsmåde, skal bringes yderligere i spil: Det er med sådanne at vi kan og vil regne på nytteværdi, risici, økonomiske konsekvenser, fysiske, forsikringsmæssige, menneskelige omkostninger o.a.

Ved at bruge en risikostyringsmatrix til at påvise sandsynlighed og effekt af de kendte risici, skabes et visuelt (operationelt) billede af de enkelte risici i forhold til hinanden, ligesom det bliver muligt at arbejde med mange risici i en sammenhæng. Det visuelle billede kan bruges som løftestang til at formidle risikostyringstankegangen til resten af den organisation som man arbejder i, hvor det ellers ofte kan være svært at få fodfæste med tanker og ideer vedrørende risikostyring og sikring.

*Handlepunkt: Opgrader medlemmers videnudveksling og -deling.* Hvis et medlem har overstået, er i gang med eller står over for fx et mæglerudbud, kan andre sidde inde med relevant information, anbefalinger eller andet hvor et forum for dette på foreningens hjemmeside kunne være værdifuldt. (En selvjustits og selvcensur er nødvendig.)

En forudsætning for at de nuværende medlemmer af DR og eventuelt ambassadører fra de øvrige lag af organisationen skal søge hjælp hos DR, forudsætter at foreningens hjemmeside giver praktiske eksempler på problemstillinger. Indholdet på hjemmesiden der omhandler projekter og erfaringsudveksling, er meget sparsomt; heri kan en forklaring på at hjemmesiden kun bruges af medlemmerne i begrænset omfang.

Der er mange artikler og forklaringer på hvordan det kan gøres, men der mangler videndeling om hvordan teorierne er ført ud i praksis. Det kræver at alle bidrager med projekter. Mellem politikker og rammer for hvad vi kan (må) gøre mangler oplysninger om hvordan foreningens medlemmer kan gøre det i praksis. Visse informationer kan være købt hos en rådgiver af den enkelte kommune hvorfor det at dele dem med andre kan være genstand for interessekonflikt. Pointen er ikke desto mindre at viden om forebyggelse er

tilgængelig mange *andre* steder end på DR's hjemmeside; den viden vi som forening skal give vores medlemmer via hjemmesiden, skal være af en karakter vi ikke kan google os til.

Hjemmesiden kan desuden bruges bedre som platform for videndeling og løftestang for de værktøjer som findes eller kommer til. Det afgørende er formidling af kontakt mellem og netværk for medlemmerne.

*Handlepunkt: Øg indsatsen på uddannelsesområdet.* I tråd med ønsket om at tilbyde medlemsorganisationerne en bedre forankring igennem at lade flere personer dele medlemsskabet, ønsker DR20-gruppen at sætte fokus på elever. De enkelte medlemmer vil blive støttet af foreningen i deres indsats for bedre uddannelse af egne elever hvis elever kunne deltage i erfamøder. Derudover kunne DR arrangere en temadag for offentlige elever, indeholdende såvel teori (grundlæggende risikostyring) som sociale møder, fx besøg på en offentlig institution for at se risikostyring i praksis (måske et rådhus). Det ville bygge bro mellem den hjemlige arbejdsplads og foreningens videnbase.

### **Anbefalinger**

DR20-gruppen har i løbet af det seneste år mødtes og drøftet forskellige udfordringer oplevet blandt gruppens medlemmer såvel som potentiale for foreningen (som det opleves af gruppen). Nærværende rapport – oplæg til strategi- og handlingsplan – vidner om både enighed og uenighed, både internt i gruppen og (og vigtigere!) mellem gruppen og det gængse selvbillede af foreningen (fra bestyrelsen ikke mindst).

De af DR20-gruppens forslag til strategiudvikling og udviklingsplaner med tilhørende handlepunkter som bestyrelsen bliver enige om og vil videre med, kan planlægges nøjere. DR20-gruppen bidrager gerne til en sådan planlægning og prioritering, ligesom vi gerne hjælper processen et skridt videre. På samme måde ser vi gerne og har store forventninger til at hele foreningen inddrages, fx via spørgeskemaundersøgelse eller fokusgruppeinterview.

DR20, april 2012

Christina Ingerslev Stensgaard, Favrskov Kommune

Jane Hoffmann, Region Midtjylland

Allan Zaar Lassen, Mariagerfjord Kommune

Peter Søe, Guldborgsund Kommune

Thomas Harbo Sørensen, Viborg Kommune

Mads Neubert, Københavns Kommune

(sekretær) Hans Ravnkjær Larsen, Geokommunikation