



# Strategisk bevidsthed i en robust organisation

STRATEGISK LEDELSE I OFFENTLIG POLITISK KONTEKST

Søren Ipsen | Master of Public Governance

Aalborg Universitet | Maj 2025

# Indhold

|      |                                         |    |
|------|-----------------------------------------|----|
| 1.   | Indledning .....                        | 2  |
| 1.1. | Strategi i dag.....                     | 2  |
| 1.2. | Problemformulering .....                | 2  |
| 2.   | Strategisk analyse .....                | 3  |
| 2.1. | Politiske forhold (P).....              | 3  |
| 2.2. | Økonomiske forhold (E).....             | 3  |
| 2.3. | Sociale forhold (S).....                | 4  |
| 2.4. | Teknologiske forhold (T).....           | 4  |
| 2.5. | Miljømæssige forhold (E) .....          | 4  |
| 2.6. | Lovmæssige forhold (L) .....            | 5  |
| 2.7. | Afgrænsning .....                       | 5  |
| 3.   | Den mulige fremtid.....                 | 5  |
| 3.1. | Fremskrive, forudse og forestille ..... | 5  |
| 3.2. | Scenarier .....                         | 6  |
| 4.   | Sammenhæng og resiliens .....           | 7  |
| 4.1. | Strategihuset .....                     | 8  |
| 4.2. | Ultra-pålidelige organisationer .....   | 9  |
| 4.3. | Strategiske arenaer.....                | 10 |
| 5.   | Opsamling .....                         | 11 |
| 6.   | Referencer.....                         | 12 |
| 7.   | Bilag .....                             | 13 |

## 1. Indledning

Beredskab Fyn er et fælleskommunalt redningsberedskab, der redder liv og skaber tryghed med et robust beredskab i Assens, Faaborg-Midtfyn, Kerteminde, Langeland, Nordfyns, Nyborg, Odense, Svendborg og Ærø kommuner (Beredskab Fyn, 2025).

Beredskab Fyn er Danmarks 3. største fælleskommunale redningsberedskab og servicerer 467.000 indbyggere. I Beredskab Fyn arbejder vi med en involverende strategiproces, som skal tydeliggøre retningen for organisationens udvikling.



### 1.1. Strategi i dag

Beredskab Fyn blev dannet i 2016. Den daværende ledelse udarbejdede en strategi for organisationen. Strategien bestod af en mission, en vision og syv strategiske målsætninger.

I 2022 gennemførte jeg som nytiltrådt direktør for selskabet et "serviceeftersyn" af strategien for at efterprøve, om mission, vision og strategiske målsætninger fortsat var relevante og aktuelle, og for at indføre et strategisk fokus i driften og udviklingen af organisationen. Udfaldet af processen blev en fastholdelse af mission og vision og en tilføjelse af en ottende strategisk målsætning. Derudover blev der bl.a. udviklet et såkaldt målformuleringsskema, der ved forslag til nye tiltag skal illustrere den nødvendige sammenhæng mellem strategi og det nye tiltag ved at dokumentere, at det nye tiltag understøtter en eller flere af de strategiske målsætninger.

Organisationen har i dag en relevant mission, en langtidsholdbar vision og otte strategiske målsætninger, der dels forholder sig til omverdenen og dels er orienteret mod interne forhold i organisationen, se bilag. Den samlede strategi er integreret i hverdagens opgaveløsning og i udviklingsinitiativer – bl.a. gennem en løbende formidling af strategien og anvendelsen af målformuleringsskemaet.

### 1.2. Problemformulering

På trods af, at strategien er opdateret og nærværende, kan det konstateres, at både medarbejdere og ledere som hovedregel tænker kortsigtet i det strategiske arbejde. Nye tiltag vedrører typisk aktuelle udfordringer eller (sub)optimering af eksisterende arbejdsgange og opgaveløsninger. Der mangler et langsigtet perspektiv, og organisationen risikerer at overse relevante tendenser eller spotte fremtidige udfordringer for sent.

Med udgangspunkt i ovenstående er det formålet med denne opgave på modulet "Strategisk ledelse i offentlig politisk kontekst" at give svar på, hvordan organisationen geares til at arbejde strategisk med såvel et kort som et langt perspektiv. Opgaven skal komme med bud på en systematisk måde at foretage strategiske analyser og kortlægge fremtiden

på, så organisationen bliver i stand til at udvise rettidig omhu og til at indstille sig på en sandsynlig fremtid.

Opgaven sigter dermed mod en afdækning af følgende spørgsmål:

**Hvordan kan der i endnu højere grad skabes en sammenhæng mellem en strategisk bevidsthed og en nødvendig udvikling af organisationen og opgaveløsningen for at skabe et fremtidssikret, robust beredskab?**

## 2. Strategisk analyse

Når Beredskab Fyn skal forberede sig på fremtidige opgaver og udfordringer, bør der indledningsvist foretages en strategisk analyse af eksterne strategifaktorer, der kan påvirke organisationens fremtidige virke. I det følgende redegøres for en omverdensanalyse for derefter at udvælge én af faktorerne, der behandles mere dybdegående.

Når organisationen skal have overblik over eksterne strategifaktorer, kan der med fordel gennemføres en PESTEL-analyse. Det er kendetegnende for disse faktorer, at offentlige organisationer "kun har lille eller slet ingen indflydelse på" disse makroforhold (Holmgren & Nüssler, 2020, s. 84). Den følgende PESTEL-analyse har ikke til formål at afdække samtlige relevante forhold, men skal tjene som oplæg for en grundigere analyse i Beredskab Fyn senere i den igangværende strategiproces.

### 2.1. Politiske forhold (P)

Inden for de seneste par år har de politiske forhold på beredskabsområdet ændret sig markant. Som følge af krigen i Ukraine og et ændret trusselsbillede med bl.a. hyppigere cyberangreb og hybridkrig har Regeringen etableret et ministerium for samfundssikkerhed og beredskab, som er ressortministerium for bl.a. det kommunale redningsberedskab. Debatten om beskyttelsesrum og anbefalingen til befolkningen om at forberede sig på at kunne klare sig selv i op til 72 timer fylder på den politiske dagsorden.

Et større fokus på beredskabsrelaterede forhold kan afføde øgede krav og opgaver til Beredskab Fyn i fremtiden, herunder eventuelt besigtigelse og klargøring af beskyttelses- og sikringsrum eller nye opgaver inden for civilbeskyttelsen.

### 2.2. Økonomiske forhold (E)

Det aktuelle trusselsbillede har betydet en økonomisk vitaminindsprøjtning til forsvaret, og det statslige redningsberedskab – Beredskabsstyrelsen – får som følge af den seneste beredskabsaftale indgået mellem Regeringen og en række partier tilført mange millioner kroner både akut og varigt.

Beredskabsaftalen indeholder ikke midler til styrkelse af det kommunale redningsberedskab. Beredskab Fyn er hovedsageligt finansieret af kommunerne i dækningsområdet, og ved behov for yderligere midler vil organisationen være i konkurrence med bl.a. børne- og ældreområderne.

### 2.3. Sociale forhold (S)

Sociokulturelle faktorer af relevans for Beredskab Fyn er bl.a. den demografiske udvikling, idet den har indflydelse på den samlede opgavemængde, herunder udrykningsaktiviteter som følge af en vis statistisk sammenhæng. Antallet af brandmandsuddannede eller borgere med interesse for brandmandshvervet er også relevant, idet det har betydning for mulighederne for at rekruttere og fastholde personale i fremtiden.

### 2.4. Teknologiske forhold (T)

Den grønne omstilling i samfundet medfører en teknologisk udvikling og nye former for trusler for redningsberedskabet. Elektrificering af transport, herunder udbredelse af elbiler, -busser og -lastbiler, giver nye risici ved trafikulykker, idet højspænding og brande i batterier er nye faremomenter set i forhold til tidligere. Et andet eksempel inden for den grønne omstilling er opførelse og drift af ny infrastruktur i form af Power-To-X- og BESS-anlæg. Der er tale om industri- og store batterianlæg, hvor utilsigtede hændelser stiller ændrede krav til indsatstaktik og forudgående øvelsesaktivitet.

Efter en grundig analyse af de teknologiske forhold bør Beredskab Fyn løbende monitorere udviklingen inden for den grønne omstilling og fx proaktivt udarbejde scenariobaserede indsatsplaner for håndtering af hændelser.

### 2.5. Miljømæssige forhold (E)

"Klimaforandringer fungerer [...] som en risikoforstærker, der kan øge forekomsten og/eller forværre konsekvenserne af flere hændelsestyper." (Styrelsen for Samfundssikkerhed, 2025, s. 6). Vandstandsstigninger fra havet, ekstremregn, storme og længerevarende tørke er eksempler på klimarelaterede hændelser, der med stor sandsynlighed vil præge Beredskab Fyns fremtid.

Beredskab Fyn forventes generelt som moderne offentlig virksomhed at forholde sig til forskellige bæredygtighedsmål og til ansvarlig omgang med knappe ressourcer. I fremtiden kan der ses ind i yderligere krav, herunder om minimering af anvendelse af drikkevand til brandslukning eller om elektrificering af vognparken. Desuden bør Beredskab Fyn fortløbende have ambition om at bruge færre ressourcer og udlede mindre CO<sub>2</sub> i opgaveløsningen.

## 2.6. Lovmæssige forhold (L)

Langt de fleste brandstationer i Danmark er ubemandede og baserer sig på muligheden for at tilkalde brandfolk, der står til rådighed i hjemmet, på arbejdspladsen eller på et andet opholdssted. En afskaffelse af lovkravet om afgang fra brandstationen senest 5 minutter efter modtagelse af en alarmmelding er på vej. Denne ændring åbner for et større befolkningsgrundlag, når der skal rekrutteres tilkaldebrandfolk, der kan alarmeres og derefter begiver sig hurtigst muligt til brandstationen. Denne faktor udgør en strategisk mulighed, når radiussen målt fra brandstationen ikke længere er begrænset til maksimalt 5 minutter.

## 2.7. Afgrænsning

Ovenstående PESTEL-analyse er som nævnt ikke udtømmende og skal følges op af en inddragende proces med involvering af både medarbejdere og ledere i Beredskab Fyn for at kvalificere de identificerede faktorer og for at afdække yderligere faktorer. I nærværende opgave udvælges bemandsingssituationen til nærmere behandling i det følgende.

# 3. Den mulige fremtid

Kurt Klaudi Klausen har beskrevet strategisk ledelse ved hjælp af de tre F'er. "Alle tre F'er drejer sig om at skabe fremtid gennem strategiske beslutninger og tiltag, som kan være med til at forme fremtiden" (Klausen, 2021, s. 78). Det første F handler om at fremskrive med udgangspunkt i viden om nuværende forhold, og et sådant forecast kan være kvantitativt baseret. At forudse fremtiden knytter sig mere til erfaringer, svage tendenser og et kvalitativt baseret udgangspunkt, mens det tredje F fokuserer på at forestille sig et visionært billede af en fremtidig tilstand.

## 3.1. Fremskrive, forudse og forestille

I Beredskab Fyn anvendes fremskrivning eksempelvis til fastlæggelse af næste års budget, når et skøn over den kommunale pris- og lønudvikling lægges til grund for beregningen af den økonomiske driftsramme. Dimensioneringen af et redningsberedskab er risikobaseret. Det betyder, at struktur, organisering, normering mv. bygger på aktuelle og kommende risici samt på historiske data, men også på værktøjer og metoder, hvor fremtiden forudsiges. Et eksempel herpå er, at den operative håndtering af en række tænkelige hændelser og ulykker beskrives generisk for at visualisere den nødvendige indsatskapacitet med henblik på at kunne opretholde et robust beredskab i tilfælde af, at de tænkelige hændelser indtræffer.

Som nævnt tidligere er hverken medarbejdere eller ledere i Beredskab Fyn tilbøjelige til at sætte det lange lys på og forestille sig en fjern fremtid. Af den årsag arbejdes i det

følgende ved hjælp af scenariemetoden med en forestilling om, hvordan bemandsingssituationen kan udvikle sig over tid og blive til en ny virkelighed.

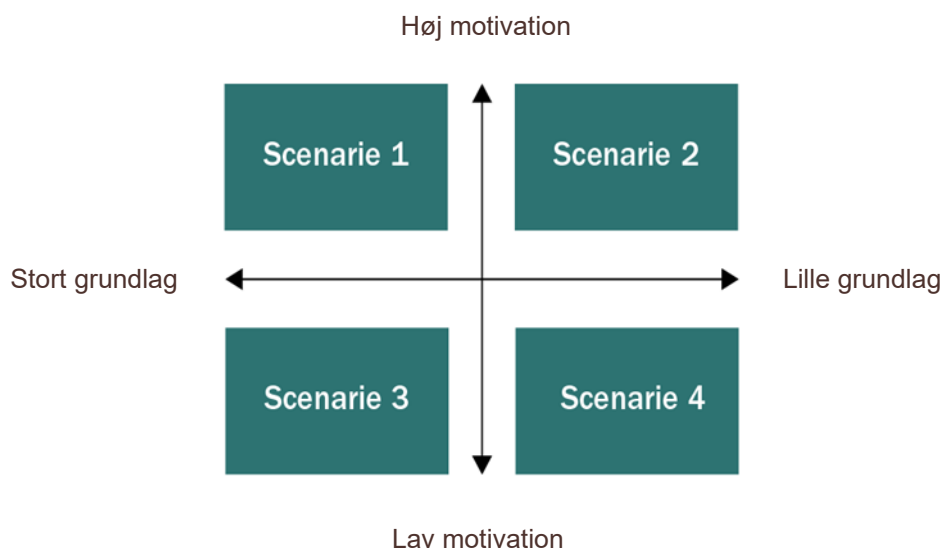
### 3.2. Scenarier

”Scenarier er plausible og ikke nødvendigvis ønskelige eller foretrukne udviklinger” ifølge Kurt Klaudi Klausen (Klausen, 2021, s. 156). Scenarier giver ”et sæt af realistiske billeder af fremtiden, og hjælper beslutningstagere i en organisation med at udforske så mange alternative fremtider som muligt” (Holmgren & Nüssler, 2020, s. 101).

I det følgende gives et bud på en scenarietanalyse med udgangspunkt i det sociokulturelle og lovmæssige forhold om den fremtidige bemandsingssituation, som i omverdensanalysen er kortlagt som strategifaktor. Denne faktor udfoldes i opgaven, men bør ret beset behandles af en bredere kreds af medarbejdere og ledere, idet scenariemetoden bedst egner sig til involverende processer (Holmgren & Nüssler, 2020, s. 102).

Scenariemetoden bygger på syv trin, og det første er at definere formål og afgrænsning, hvilket jo er foretaget i forlængelse af PESTEL-analysen. Scenarieanalysens næste trin er at identificere de vigtigste megatrends – og her synes individualisering og demografiske ændringer at være relevante. Der ses en tendens til, at det over tid er blevet vanskeligere at rekruttere og fastholde tilkaldebrandfolk. Det kan bl.a. hænge sammen med, at den enkelte ikke ønsker at forpligte sig til brandmandshvervet og være bundet af fx vagtplaner og faste uddannelses- og øvelsesaftener mere end højst nødvendigt. På længere sigt kan vi som samfund også forvente at ”opleve mangel på kompetent arbejdskraft” (Hildebrandt, Brandi, Poulsen, Wittrup, & Isaksen, 2015, s. 426), hvilket sandsynligvis også vil slå igennem i denne opgaves kontekst.

De vigtigste faktorer til strategiske usikkerheder kan i denne kontekst være lav eller høj grad af motivation hos tilkaldebrandfolkene og lille eller stort rekrutteringsgrundlag i nærheden af den enkelte brandstation. I fjerde trin sættes disse usikkerheder over for hinanden i en krydsmatrix.



For hvert scenario beskrives de ideelle organisationer, som i stikord kunne være følgende:

| Scenario | Kendetegn                                                                                                                                                                                                         |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Ubemandet brandstation, aktiv lokal (selv)ledelse, fællesskabsfølelse, højt fremmøde ved alarm og øvelse, selvsupplerende ved rekrutteringsbehov gennem lokalt netværk, meget driftssikker og omkostningsbevidst  |
| 2        | Ubemandet brandstation, fastholder nuværende brandfolk, har brug for hjælp til at rekruttere, driftssikker                                                                                                        |
| 3        | Ubemandet brandstation, høj personaleomsætning og stort behov for rekruttering, risiko for lavt fremmøde ved alarm og øvelse                                                                                      |
| 4        | Ubemandet brandstation er ikke levedygtig (nuværende brandfolk kan ikke fastholdes og nye kan ikke rekrutteres), og er erstattet af bemandet brandstation, central styring, højere kompetenceniveau, meget robust |

I sjette trin fastlægges såkaldte early warnings, der indikerer en udvikling eller bevægelse, og som skal gøre, at ”vi i tide bliver opmærksomme på, hvad der i vores organisation og omverden udgør trusler, som vi bliver nødt til at tage alvorligt.” (Klausen, 2021, s. 129). I forhold til de fire scenarier kan indikatorer fx være lav score i trivselsmåling, mangelfuldt fremmøde ved planlagte øvelser eller høj personaleomsætning.

Sidste trin handler om at vurdere scenarierne og diskutere, hvorvidt de er ønskværdige eller måske et billede på en mindre attraktiv fremtid. Eksempelvis er scenario 4 beredskabsfagligt at foretrække, idet en bemandet brandstation giver den højeste kvalitet i opgaveløsningen, dog er den markant dyrere i drift set i forhold til en ubemandet brandstation. Omvendt er scenario 1 udtryk for en forholdsvis selvkørende og omkostningsbevidst model.

Med afsæt i scenarieanalysens trin kan der på den ene side tages strategiske initiativer til at fremme en ønsket retning eller på den anden side indledes mitigerende tiltag mod en uønsket udvikling. I det følgende ses nærmere på, hvordan Beredskab Fyn på et mere generelt niveau kan skabe en sammenhængende strategiproces og en strategisk bevidsthed for også i fremtiden at være modstandsdygtig over for udfordringer.

## 4. Sammenhæng og resiliens

Som tidligere nævnt rummer den nuværende strategi elementerne mission, vision og otte strategiske målsætninger. Sidstnævnte konkretiseres igennem mål og handlinger.

I det strategiske arbejde bør der også være ”fokus på de bærende værdier og værdifællesskabet i organisationen og have blik for, hvilke værdier der er styrende for samarbejdet og løsningen af arbejdsopgaverne.” (Holmgren & Nüssler, 2020, s. 145).

Jørgen Skovhus Haunstrup peger derudover på, at ”en vision bør være i sync med værdierne i organisationen” (Haunstrup, 2024).

Værdierne i Beredskab Fyn er (Beredskab Fyn, 2020):

- Åbenhed og ærlighed
- Respekt
- Kompetencer
- Service

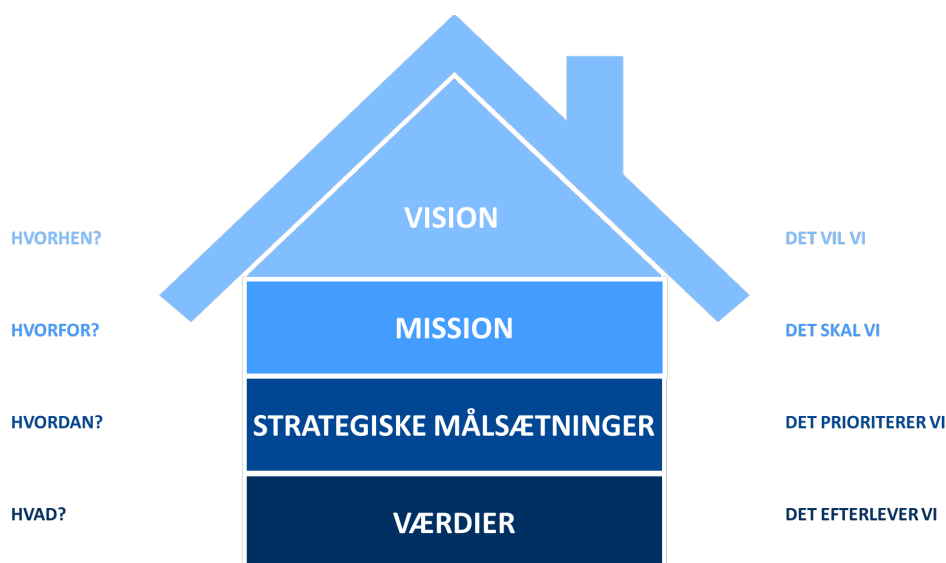
Selv om værdierne har været gældende længe, og ledelsen har kastet lys på dem ad flere omgange ved hjælp af særlige kommunikationsindsatser og indarbejdelse af værdierne i den årlige trivselsmåling, er der endnu ikke skabt en logisk og helhedsorienteret sammenhæng mellem strategi og værdier.



#### 4.1. Strategihuset

Christian Qvick har udviklet en model til sammenhængende missions-, visions-, værdi- og strategiarbejde. Modellen hedder strategihuset og kan overordnet set anvendes på tre måder. Den kan danne en fælles referenceramme for udvikling af mission, vision, værdier og strategier, den kan udgøre grundlaget for at genbesøge de eksisterende strategiske elementer, og den kan bruges som visuelt værktøj til formidling af en sammenhæng i det strategiske arbejde (Qvick, 2023, s. 21-22).

Med inspiration fra Christian Qvick har jeg udviklet et strategihus for Beredskab Fyn, der netop skal anvendes i organisationen for at kommunikere strategisk om og for at illustrere sammenhængen mellem strategiens elementer og de gældende værdier.



Strategihuset skal også bidrage til at sætte de anvendte strategibegreber på plads for personalet ved at supplere selve huset med relevante hv-spørgsmål på venstre side og med sammenfattende kendetegn på højre side.

Strategihuset tydeliggør, at værdierne udgør fundamentet for det strategiske arbejde og derfor ikke må dekobles fra strategiprocessen i Beredskab Fyn. "Når værdierne bliver efterlevet, og strategierne bliver udmøntet, kan din organisation leve op til sin mission og realisere sin vision." (Qvick, 2023, s. 21).

I næste afsnit beskrives kendetegn for en robust organisation, så disse karakteristika kan inddrages i udviklingen af Beredskab Fyn.

#### 4.2. Ultra-pålidelige organisationer

Som tidligere anført er det opgavens formål at afdække fremtidige udfordringer således, at Beredskab Fyn kan forholde sig til dem og forberede sig på dem med henblik på at være mindre sårbar over for de potentielle konsekvenser. I det lys er det relevant at kigge nærmere på HROs – high reliability organizations – som har fem karakteristika.

Ifølge Weick & Sutcliffe er ultra-pålidelige organisationer for det første kendetegnet ved, at de er fokuseret på fejl, for fejl er symptomer på svagheder i organisationer (Weick & Sutcliffe, 2007, s. 9). I Beredskab Fyn opfordrer vi medarbejdere og ledere til at registrere afvigelser i driften, dokumentere nærved-hændelser og foretage systematiske evalueringer af udvalgte indsatser for at rette op på uhensigtsmæssigheder, lære af erfaringer og ikke mindst for at ruste os bedre til fremtidens opgaveløsning. Især sidstnævnte proaktive perspektiv knytter sig til en strategisk ambition om at opnå yderligere robusthed i organisationen.

"HROs take deliberate steps to create more complete and nuanced pictures of what they face and who they are as they face it" (Weick & Sutcliffe, 2007, s. 10). Gennemførelse af omfattende risiko- og sårbarhedsanalyser, helhedsorienteret beredskabsplanlægning og udarbejdelse af denne opgave er eksempler på aktiviteter, der skal bidrage til et nogenlunde detaljeret overblik over fremtiden og dens mulige konsekvenser for organisationens robusthed.

Et tredje kendetegn for ultra-pålidelige organisationer er, at de er opmærksomme på og bevidste om driften i den spidse ende – driften, som varetages af frontlinjemedarbejdere. Psykologisk tryghed i organisationerne fremmer dialogen mellem disse medarbejdere og ledelsen om nødvendige korrektioner i driften og bidrager dermed til en effektiv fejlretning og parathed over for uforudsete situationer, der skal håndteres. Denne vinkel tydeliggør, at vi i Beredskab Fyn ikke må nøjes med en teknisk og teoretisk tilgang til fremtiden, men vi skal også have et medarbejderperspektiv for øje, når der skal arbejdes for en endnu mere robust organisation.

Ultra-pålidelige organisationer formår at opretholde en vis drift under kriser og kommer faktisk styrket ud af kriser. Det handler om at forestille sig worst-case scenarier og

planlægge for kontinuerlig drift på trods af forstyrrende hændelser. Gennem træning og opbygning af erfaring opnås de nødvendige færdigheder, og en levende forestillingsevne styrker den mentale parathed (Weick & Sutcliffe, 2007, s. 14). Der kan drages paralleller til Beredskab Fyns uddannelsesplanlægning, øvelsesaktiviteter og evalueringskoncept, som understøtter ambitionen om at kunne opfattes som resilient organisation.

Det sidste kendetegn omhandler en organisations anerkendelse af ekspertise og specialviden samt evnen til at uddelegere ansvar og beslutningskompetence til personel med de særlige kompetencer uagtet den hierarkiske indplacering. Dette inspirerer til, at Beredskab Fyn bør kompetenceudvikle udvalgte medarbejdere og ledere i forhold til fremtidens udfordringer, så de nødvendige kundskaber opbygges i organisationen, og så modstandskraften i organisationen øges. Derudover bør der arbejdes med fleksibelt og situationsbestemt mandat som supplement til det klassiske beslutningshierarki, så specialister aktiveres og får delegeret det rette mandat. Et konkret eksempel herpå kunne være den førnævnte teknologiske udvikling som følge af den grønne omstilling, hvor brandtekniske sagsbehandlere bør opkvalificeres fagligt og tilføres bemyndigelse til at foretage risikovurderinger og stille vilkår ifm. konkrete projekter i takt med udviklingen.

I det følgende kigges nærmere på, hvordan der kan skabes yderligere strategisk bevidsthed med udgangspunkt i de forudgående analyser og fund.

#### 4.3. Strategiske arenaer

En strategisk arena er ”et genstandsfelt eller en omverdensdimension, der kan beskrives og analyseres, som rummer sine egne strategiske udfordringer og spilleregler” (Klausen, 2020, s. 65). I relation til Kurt Klaudi Klausens otte strategiske arenaer bør der i denne opgaves kontekst være fokus på produktionsarenaen og på den kulturelle arena, selv om en minutiøs stillingtagen til alle arenaer før eller siden i strategiprocessen vurderes relevant.

Produktionsarenaen er fremhævet, idet et af kendetegnene for en resilient organisation er erkendelsen af behovet for ekspertise og rette bemyndigelse til personel med specialviden. Organisationsdesignet skal afspejle dette kendetegn. I Beredskab Fyn er det således hensigtsmæssigt at forholde sig strategisk til, hvordan de førnævnte brandtekniske sagsbehandlere tilegner sig den nødvendige viden om den teknologiske udvikling som følge af den grønne omstilling. I praksis kan kompetenceudvikling suppleres af sparring og erfaringsudveksling med andre kommunale beredskaber, der forventer at opleve samme udfordringer i fremtiden. Dernæst skal der fra ledelsens side tages initiativ til at tilpasse den formelle organisationsstruktur, så specialisternes mandat bliver veldefineret og transparent.

Der skal også sættes ind på den kulturelle arena ved at inkorporere de gældende værdier i det strategiske arbejde mere end i dag. Værdier er styrende for adfærden i organisationen. Værdier udgør sammen med bl.a. normer, artefakter, magtstrukturer og

grundlæggende antagelser kulturen i organisationen – ”the cultural web” (Balogun & Hailey, 2008, s. 49). Ser vi tilbage på bemandsingssituationen, kan en strategisk bevidsthed om den kulturelle arena og det faktum, at ”fælles værdier er [...] med til at skabe [...] sammenhængskraft” (Klausen, 2020, s. 136), være en del af den fremtidige løsning.

Ovenstående eksempler viser, at en konsekvent stillingtagen til de strategiske arenaer, hvor relevante aspekter analyseres, kan øge den strategiske bevidsthed i organisationen.

## 5. Opsamling

Med udgangspunkt i en PESTEL-analyse og ved at opstille visionære scenarier undersøges det på et konkret plan, hvordan medarbejdere og ledere i Beredskab Fyn kan kortlægge og forholde sig strategisk til fremtidige udfordringer.

Et i forhold til konteksten tilpasset strategihus skal bidrage til den fortsatte strategiproces, mens kendetegn fra ultra-pålidelige organisationer og opmærksomhedspunkter fra udvalgte strategiske arenaer understøtter den nødvendige udvikling af organisationen og opgaveløsningen.

Opgaven anviser således en sammenhængende og proaktiv metode for opbygning af en strategisk bevidsthed, der forbereder Beredskab Fyn på fremtiden.

## 6. Referencer

- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). *Exploring Strategic Change* (3. udg.). Prentice Hall.
- Beredskab Fyn. (2020). *En fælles kultur - fælles værdier for Beredskab Fyn*. Beredskab Fyn.
- Beredskab Fyn. (3. maj 2025). Hentet fra <https://beredskabfyn.dk/>
- Haunstrup, J. S. (23. oktober 2024). Dialoger som forandringsredskab - kombinerer viden om transformationsledelse, coachende ledelsesformer og adfærdsdesign. *Forelæsning på MPG, Ledelse af reform og forandring - Efterår 2024*.
- Hildebrandt, S., Brandi, S., Poulsen, J., Wittrup, K., & Isaksen, V. J. (2015). *Ledelse - Hele historien*. Systime.
- Holmgren, J., & Nüssler, C. (2020). *Strategisk ledelse for offentlige ledere*. Samfundslitteratur.
- Klausen, K. K. (2020). *Strategisk ledelse på de mange arenaer - i virksomheder, offentlige og frivillige organisationer* (3. udg.). Syddansk Universitetsforlag.
- Klausen, K. K. (2021). *Strategisk ledelse i det offentlige - fremskrive, forudse og forestille* (2. udg.). Gyldendal.
- Qvick, C. N. (2023). *Er der nogen hjemme i strategihuset?* Hans Reitzels Forlag.
- Styrelsen for Samfundssikkerhed. (2025). *Nationalt Risikobillede 2025*. Styrelsen for Samfundssikkerhed.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected - Resilient Performance in an Age of Uncertainty* (2. udg.). Jossey-Bass.

## 7. Bilag

# Beredskab Fyns strategi

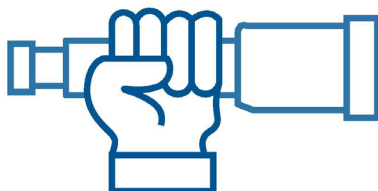
I Beredskab Fyn vil vi gerne skabe en fælles retning for hele organisationen. Derfor har vi fastsat en mission og en vision, som skal være i vores tanker i alle situationer.

### *Mission*



Vi vil forebygge, begrænse og afhjælpe skader på personer, ejendomme og miljøet ved ulykker og katastrofer, herunder krigshandlinger, eller overhængende fare herfor.

### *Vision*



Vi vil redde liv og skabe tryghed med et robust beredskab.



**Beredskab FYN**

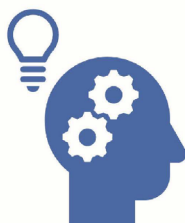
Vi redder liv og skaber tryghed

# Strategiske målsætninger

Vi har fastsat en række strategiske målsætninger, som vil være det, alle afdelinger i hele Beredskab Fyn skal arbejde efter, så vi opnår vores vision og mission.



Vi er den foretrukne samarbejdspartner for kommunerne på beredskabsområdet



Vi går foran gennem evaluering, innovation og sikring af kvalitet



Vi vil være en attraktiv arbejdsplads, der tiltrækker, fastholder og udvikler dygtige medarbejdere med de rette kompetencer



Vi vil have fælles værdier og en kultur, der understøtter opgaveløsningen



Vi vil være en arbejdsplads med fokus på god trivsel



Vi er omstillingsparate. Vi vil også have fokus på de beredskabsfaglige opgaver, der traditionelt ikke bliver tænkt som en del af beredskabernes opgaveportefølje



Vi ønsker at blive kendt blandt borgerne som beredskabet på Fyn



Vi vil sikre en velfungerende drift og udvikle det tværgående samarbejde



**Beredskab FYN**

Vi redder liv og skaber tryghed