

Til: Beredskabskommissionen
Fra: Kasper Sønderdahl
Dato: 31. oktober 2016
Vedr.: Notat om Strategi og Forretningsplan 2017-2021 for Beredskab & Sikkerhed

UDKAST TIL STRATEGI OG FORRETNINGSPLAN 2017-2021

For Beredskab & Sikkerhed

Kort om Beredskabet

Beredskab & Sikkerhed er det fælleskommunale beredskab, som ejes af Randers, Favrskov, Norddjurs og Syddjurs Kommuner. Beredskabet servicerer 225.000 borgere og rykker ud til brande, drukneulykker, færdselsuheld og miljøforurening ca. 1.600 om året. Vi dækker fra Anholt i øst til Hammel i vest og fra Hinnerup i syd til Havndal nord for Randers. Et område på godt 2.700 km².

Beredskabet har 392 medarbejdere fordelt på fuldtidsansatte, deltidsansatte, frivillige og juniorbrandmænd. I alt har vi 15 brandstationer i området. 120 af medarbejderne er ansat i Falck, som driver 5 af vores brandstationer.

Vi er sat i verden for at redde liv, beskytte værdier og for at sikre det lokale erhvervsliv og kommunernes evne til at fortsætte driften, når ulykker, brand og andre alvorlige hændelser rammer.

Vision for Beredskab & Sikkerhed

Beredskab & Sikkerhed redder liv og beskytter værdier. Vi forebygger ulykker og støtter borgernes robusthed. Vi styrker erhvervslivets parathed og vi underbygger kommunernes evne til at fortsætte driften, når alvorlige hændelser rammer. Vi sikrer Fortsat Drift.

Mission for Beredskab & Sikkerhed

Beredskab & Sikkerhed vil:

- gennem risikostyring og forebyggelse forhindre alvorlige hændelser i at indtræffe.
- med beredskabsplanlægning og med et effektivt brand- og redningsberedskab afbøde konsekvenserne af alvorlige hændelser, hvis de trods forebyggelse alligevel opstår, og
- med planlægning for fortsat drift hjælpe borgerne, erhvervslivet og de kommunale organisationer med at opretholde driften eller hurtigst muligt returnere til en normal driftssituation i perioden efter en alvorlig hændelse.

Strategi for Beredskab & Sikkerhed

Beredskab & Sikkerhed skal understøtte ejerkommunernes robusthed med fokus på seks strategiske kerneområder:

1. Politik for fortsat drift.
2. Risikoleidelse.
3. Sårbarhedsanalyse.
4. Overvågning af risici.
5. Helhedsorienteret forebyggelse og
6. Effektivt reaktionsberedskab.



Beredskab & Sikkerheds *Strategi og Forretningsplan for 2017-2021* bygger på de seks kerneområder ovenfor.

De konkrete handlingsplaner, som skal føre til målenes indfrielse udarbejdes i samarbejde med beredskabets Advisory Board, fuldtidsansatte, deltidsansatte og frivillige i løbet af efteråret 2016.

Strategiske mål

Kerneområde 1	Politik for Fortsat Drift
Mål #1.1	<i>Politik for Fortsat Drift (beredskabspolitikken) skal være vedtaget i de fire byråd inden udgangen af 2016.</i>
Uddybning	<p>Vedtagelse af Beredskabspolitikken: Politik for Fortsat Drift i de fire byråd er det første og vigtigste skridt i bestræbelserne på at skabe robuste kommuner.</p> <p>Politik for Fortsat Drift er hele ankerpunktet for beredskabets og forvaltningernes arbejde med risikostyring, sårbarhedsanalyse, overvågning af trusler og risici, helhedsorienteret forebyggelse og det effektive reaktions-beredskab.</p> <p>Beredskabspolitikken udmøntes i Beredskabsprogrammet. Implementeringen koordineres af Beredskab & Sikkerhed.</p>
Handlingsplan	

Kerneområde 2	Risikoledeelse
Mål #2.1	<i>Der foreslås senest 1. januar 2018 etableret en tværkommunal specialistfunktion på risikoledeelse og sikring i regi af Beredskab & Sikkerhed.</i>
Uddybning	<p>Effektiv risikoledeelse er en forudsætning for effektiv forebyggelse og et korrekt dimensioneret beredskab. Kortlægning af risici, analyse og evaluering af risici kan føre til mere målrettet forebyggelse og bedre udnyttelse af knappe ressourcer. I dag er risikostyring ikke højt prioriteret i ejerkommunerne bag Beredskab & Sikkerhed. Herved går kommunerne glip af et effektiviseringspotentiale og synergier, som med fordel kan høstes.</p> <p>Kommunerne arbejder i dag med risikostyring i forhold til bygninger og løsøre. Beredskabet arbejder med risikostyring i forhold til dimensioneringen af beredskabets operative kapacitet. Men der er ikke tidligere sket en samordning af de to tilgange til risikostyring i den enkelte kommune, ligesom der heller ikke samarbejdes formelt om risikostyring, sikringstiltag som videoovervågning af bygninger, forsikring, skadesbegrænsning mv. på tværs af ejerkommunerne i Beredskab & Sikkerhed.</p> <p>En tværkommunal risikofunktion hos Beredskab & Sikkerhed kan i tæt samarbejde med kommunernes risikostyringsansvarlige koordinere risikostyringsaktiviteterne på tværs af de fire kommuner. Funktionen kan levere rådgivning og hjælp til sikring af de kommunale institutioner, så man ikke behøves at opbygge specialistviden på sikringsområdet hos hver af de fire kommuner.</p> <p>Risikofunktionen hos Beredskab & Sikkerhed vil så med fordel også kunne bringe beredskabets kapaciteter i spil til gavn for ejerkommunerne – f.eks. ved bedre udnyttelse af beredskabets vagtcentral til overvågning af kommunale tyverialarmer for blot at tage ét eksempel.</p> <p>Etablering af kommunernes beredskabsgrupper som følge af Beredskabspolitikken og Beredskabsprogrammet, hvor både risikostyringsansvarlige og beredskabet indgår, skal sikre, at synergier og nye effektiviseringsmuligheder kan indfries fremover.</p>
Handlingsplan	

Kerneområde 3	Sårbarhedsanalyse
Mål #3.1	<i>Der skal være udarbejdet en samlet sårbarhedsanalyse til behandling på første beredskabskommissionsmøde i januar 2018.</i>
Uddybning	En samlet sårbarhedsanalyse for de fire kommuner skal kortlægge de trusler, der kan være mod kommunernes evne til at opretholde serviceniveauet og skal samtidig afdække de nuværende projekter, der bidrager til kommunal robusthed. I modsætning til den risikobaserede dimensionering, som alene omhandler emner reguleret af beredskabsloven, så vurderer sårbarhedsanalysen på alle dele af den kommunale organisations kritiske funktioner og medfører involvering af alle direktørområder og forvaltninger. Sårbarhedsvurderingen bliver et dynamisk værktøj til prioritering af forebyggelsesinitiativer og til dimensionering af forvaltningernes eget beredskab.
Handlingsplan	

Kerneområde 4	Overvågning af risici
Mål #4.1	<i>Der skal være en ny vagtcentralløsning i drift den 1. januar 2018, evt. i samarbejde med eksterne aktører.</i>
Uddybning	<p>Mange kommunale risici kan håndteres, inden de bliver til alvorlige hændelser, hvis bare de opdages i tide. Et klassisk eksempel er et vandur, der begynder at løbe fredag eftermiddag kl. 17.30 i en børnehave. Måske opdages vandskaden først mandag morgen. Måske går der en SMS-alarm til ejendomsservice. Men den slags koster måske vagt-tillæg, hvilket er unødvendigt, når alle fire kommuner ejer en døgndækkende vagtcentral, der kan håndtere overvågning af alle former for alarmsystemer (tekniske alarmer, tyverialarmer m.m).</p> <p>Beredskabets døgndækkende vagtcentral kan for små midler udbygges til at kunne håndtere alle kommunale alarmer (indbrud, hærværk, ledningsbrud, IT-nedbrud, nødkald fra ældre medborgere mv.). I dag håndteres kun brandalarmer, hvilket giver uudnyttet kapacitet på vagtcentralerne.</p> <p>Vagtcentralen er også stedet, hvor alarmsignaler og strategisk placeret overvågningsudstyr (CCTV) kan kobles sammen med en effektiv reaktionsstyrke.</p> <p>Vi skal tænke overvågning af risici langt ud over vagtcentralbegrebet, som vi kender det. Vagtcentralen skal indgå aktivt i beskyttelsen af kommunernes aktiver mellem kl. 16 og 08. Selvfølgelig kan vagtcentralen afsende en brandbil, hvis det brænder, men centeret kan også aktivere den sociale døgnavagt, SSP, en hjemmesygeplejerske, en servicevagt fra det kommunale vagtkorps, en tekniker fra forsyningen m.m.</p>
Handlingsplan	

Kerneområde 5	Helhedsorienteret Forebyggelse
Mål #5.1	<i>Der skal udarbejdes en Plan for Helhedsorienteret Forebyggelse, som adresserer de analyserede sårbarheder og som foruden konkrete forebyggelsesinitiativer også fremhæver mulige synergier med henblik på effektivisering inden januar måned 2019. Konkret skal der allerede fra 2016 forebygges internt i beredskabet i form af en forbedret sikkerhedskultur og der skal iværksættes plan for brandforebyggelse i sårbare borgeres private hjem.</i>
Uddybning	<p>Plan for Helhedsorienteret Forebyggelse tager afsæt i den kommunale sårbarhedsanalyse, den nationale trusselsvurdering og den nationale forebyggelsesstrategi, som er under udarbejdelse pt.</p> <p>Traditionelt forebygger beredskabet primært ved at gå brandsyn. I Team Ejendomme forebygger man ved at montere tyverialarmer.</p> <p>Men i Favrskov Kommune er spændende supplerende metoder taget i brug for at skabe "trafik" og dermed opsyn med de kommunale bygninger i ferieperioder, hvor der traditionelt er stor risiko for indbrud. En skole i Grenå har med videoovervågning elimineret hærværk og sparet 362.000 på vedligehold det første år efter investeringen.</p> <p>Der er således gode initiativer i hver kommune, men der høstes ingen synergier på tværs. Med Beredskab & Sikkerhed er organisationen og mandatet på plads til at gribe forebyggelse mere helhedsorienteret an på tværs af kommunerne.</p>
Handlingsplan	

Mål #5.2	<i>Forbedring af Beredskabets sikkerhedskultur fra 2016</i>
Uddybning	<p>Som led i Plan for Helhedsorienteret Forebyggelse er der allerede fra 2016 behov for at sætte konkrete forebyggelsesinitiativer i gang, bl.a. så brandfolkernes arbejdsmiljø og sikkerhedskultur forbedres markant.</p> <p>Det første forebyggelsesinitiativ er undervisning i "Kommunikation, der lykkes". Her bliver alle tillidsvalgte (stationskoordinatorer, tillidsmænd og arbejdsmiljørepræsentanter) undervist i formidling og kommunikation, så de tillidsvalgte får bedre værktøjer til at påvirke brandmændene i den rigtige retning og derigennem styrke beredskabets sikkerhedskultur.</p>

	<p>Det andet forebyggelsesinitiativ er "Safety First-træning", som rulles ud til alle medarbejdere i beredskabet inden udgangen af 2017. Træningen har til formål at løfte brandmændenes viden om sikkerhedskultur og adfærd, så vi minimerer risikoen for arbejdsulykker og dødsfald. Medlemmerne af Arbejds miljøgruppen varetager undervisningen i samarbejde med Beredskabsdirektøren.</p> <p>Det tredje forebyggelsesinitiativ er uddannelse i udrykningskørsel for de brandmænd, der har stort kørekort og alle indsatsledere.</p>
Handlingsplan	

Mål #5.3	<i>Som led i Plan for Helhedsorienteret Forebyggelse implementeres Community Risk Reduction (CRR) inden januar 2020.</i>
Uddybning	<p>Der er ligeledes allerede fra 2016 behov for at sætte konkrete forebyggelsesinitiativer i gang på brandområdet. Alt for mange – især sårbare, ældre – medborgere omkommer i dødsbrande som følge af mangelfuld brandforebyggelse i deres hjem.</p> <p>CRR bliver ramme om beredskabets forebyggelsesaktiviteter, der som noget nyt baseres på sammenkøring af viden og data fra forskellige forvaltninger og eksterne aktører.</p>
Handlingsplan	

Kerneområde 6	Effektivt Reaktionsberedskab
Uddybning	<p>Når risici er identificeret og analyseret; når sårbarhederne på tværs er erkendt; når truslerne mod det kommunale serviceniveau løbende monitoreres fra vagtcentralen; når den helhedsorienterede plan for forebyggelse tager form; så kan reaktionsberedskabet dimensioneres korrekt. Jo dygtigere vi er til risikostyring og forebyggelse jo mindre beredskab skal vi bruge. Men selvfølgelig skal der være et beredskab på plads til de uundgåelige hændelser og ulykker, der fra tid til anden rammer vores borgere, erhvervslivet og de kommunale organisationer.</p> <p>Et effektivt reaktionsberedskab for de 4 kommuner består af:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kommunernes samlede kriseledelse 2) Forvaltningernes eget-beredskab 3) Civilsamfundets aktive medspil 4) Beredskab & Sikkerheds ”blå blink-organisation”

Mål #6.1	<p><u>Vedr. kommunernes samlede kriseledelse</u></p> <p><i>Mål 6.1: Der skal på første Beredskabskommissionsmøde i januar 2018 foreligge en færdig Plan for Fortsat Drift, som dækker alle 4 kommuner og sætter kommunernes kriseledelse i system. Planen skal efterfølgende vedtages i byrådene.</i></p>
Uddybning	<p>Planen består af en generel del, som er Hovedplanen, der beskriver den samlede kommunale krisestyringsorganisation, aktiveringskriterier, organisatorisk niveau for håndtering af hændelser og mandat til håndtering af disse samt krisekommunikationsplan.</p> <p>Alle øvrige beredskabsrelaterede planer i kommunerne er delplaner til Hovedplanen.</p> <p>Der kan udarbejdes indsatsplaner og action cards for håndtering af konkrete hændelser som bilag til delplanerne.</p>
Handlingsplan	

Mål #6.2	<p><u>Vedr. forvaltningernes eget-beredskab</u> <i>Mål 6.2: Planer for forvaltningernes eget-beredskab udarbejdes inden udgangen af 2018.</i></p>
Uddybning	<p>Med vedtagelse af Politik for Fortsat Drift præciseres forvaltningernes ansvar for at kunne videreføre deres kritiske funktioner og opretholde det politisk fastsatte serviceniveau. Det er helt afgørende, at de kompetente medarbejdere, der løser opgaver i forvaltningerne til hverdag også gør det, når alvorlige hændelser sætter driften under pres. Men det kræver planlægning, prioritering og øvelse. Beredskab & Sikkerhed støtter forvaltningerne i dette arbejde, varetager kvalitetssikring af planerne og sikrer, at gode planers indhold hurtigt tilpasses og deles med de øvrige kommuner. Herved spares kostbar planlægningstid på tværs.</p> <p>Krav til forvaltningernes eget-beredskab omfatter</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) at kunne stille ledelse og specialister til rådighed for den kommunale kriseledelse, 2) at kunne håndtere alvorlige hændelser i eget regi, 3) at kunne videreføre egne kritiske funktioner, 4) at sikre et beredskab, der kan yde førstehjælp og elementær brandbekæmpelse i alle kommunale bygninger og institutioner.
Handlingsplan	

Mål #6.3	<p><u>Vedr. civilsamfundets aktive medspil</u> <i>Mål 6.3 Civilsamfundet skal løbende involveres og gøres beredskabsparat. Inden udgangen af 2019 skal der etableres en ordning med frivillige beredskabsledere i lokalsamfund over 100 indbyggere, som ikke har egen brandstation.</i></p>
Uddybning	<p>Når først de virkelige alvorlige hændelser rammer, f.eks. massivt skybrud, langvarige strømsvigt, oversvømmelser, svigtende varmforsyning, voldsomt snevejr, pandemier og terror, så vil der altid være for få afhjælpende ressourcer til rådighed. Og de sparsomme ressourcer vil blive indsat til gavn for de mest sårbare personer eller hårdest ramte områder. Det efterlader andre områder uden hjælp. Inden udgangen af 2019 skal der foreligge en handlingsplan for udvikling af et reaktionsberedskab baseret på civilsamfundet i de byer, der ikke har egen brandstation. Beredskab & Sikkerhed vil i samarbejde med Beredskabsforbundet og andre frivillige organisationer arbejde aktivt for at styrke civilsamfundets beredskab og sammenhængskraft i en krisesituation. Lokalsamfund over 100 indbyggere uden egen brandstation skal have en frivillig beredskabsleder, der kan samle byen om forebyggelses- og indsatsaktiviteter. De frivillige beredskabsledere tilknyttes frivillig-enhederne i Beredskab & Sikkerhed.</p>
Handlingsplan	

Mål #6.4	<p>Vedr. Beredskab & Sikkerheds "blå-blink-organisation"</p> <p><i>Mål 6.4 Der skal kontinuerligt ske en effektivisering af Beredskab & Sikkerheds ydelser. Der skal årligt findes effektiviseringer sv.t. 1 % af kommunernes samlede bidrag til beredskabet.</i></p>
Uddybning	<p>Der er i forbindelse med etableringen af Beredskab & Sikkerhed fundet effektiviseringer for 3 mio. kr. Der skal konstant holde fokus på effektiv drift og findes nye og billigere måder at opretholde det politisk fastsatte serviceniveau i redningsberedskabet.</p> <p>Omkostningen til beredskabet pr. borger er fra 2015 til 2016 reduceret fra 211 kr. til 198 kr. pr. borger. <i>I perioden fra 2017-2021 er det målet at omkostningen pr. borger yderligere reduceres til 188 kr. pr. borger sv.t en reduktion på 1 % om året de næste 5 år.</i></p> <p>Den løbende effektivisering skal bl.a. findes på omlægning og udbygning af vagtcentralopgaver, udbygning af beredskabets kursus- og servicevirksomhed og hjemtagelse af opgaver for ejerkommunerne efter konkrete udbud.</p>
Handlingsplan	

Mål #6.5	<p>Vedr. Beredskab & Sikkerheds "blå-blink-organisation"</p> <p><i>Mål 6.5 Klargøring af brandslukningsaktiviteterne til udbud af brandslukningen i 2020 med ikrafttræden pr. 5. januar 2022.</i></p>
Uddybning	<p>Det er et mål, at brandslukningsaktiviteterne trimmes, kvalitetssikres og klargøres løbende til et samlet udbud af de fire kommuners brandslukning afholdt i 2020 med henblik på idriftsættelse pr. 5. januar 2022.</p> <p>Der forventes indgået aftale med leverandøren for en 10-årig periode frem til udgangen af 2031.</p> <p>Der forventes indgået aftale med Falck om forlængelse af den nuværende brandslukningskontrakt for Hammel og Hinnerup, således den udløber samtidig med kontrakten for Randers Kommune pr. 31. december 2021.</p>
Handlingsplan	

Mål #6.6	<p>Vedr. Beredskab & Sikkerheds "blå-blink-organisation"</p> <p><i>Mål 6.6 Der skal inden udgangen af 2016 foreligge en handlingsplan for rekruttering af nye og fastholdelse af de nuværende brandmænd, som vil være positive bidragsydere til beredskabets fortsatte udvikling.</i></p>
Uddybning	<p>Der skal inden udgangen af 2016 udarbejdes en handlingsplan for fastholdelse af nuværende brandmænd og rekruttering af nye deltidsansatte brandmænd. Beredskab & Sikkerheds vigtigste aktiv er medarbejderne, herunder den store deltidsstyrke. År for år bliver det imidlertid sværere og sværere at skaffe deltidsbrandmænd i stort set alle byer i slukningsområdet. Planen skal sikre, at der gennemsnitligt uddannes 1 ny brandmand pr. station pr. år frem mod 2021. Planen skal også sikre, at der som minimum er 6 holdledere på alle klynge- og specialstationer frem mod 2021. Endelig skal begrebet "positiv bidragsyder" implementeres som måden for den enkelte brandmand til at opnå optimal indflydelse på eget arbejde og egen station.</p>
Handlingsplan	

Mål #6.7	Vedr. Beredskab & Sikkerheds "blå-blink-organisation" <i>Mål 6.7 Der skal medio 2017 foreligge en handlingsplan for udvikling af vores frivillige indsatsstyrke i Beredskab & Sikkerhed.</i>
Uddybning	<p>Den frivillige indsatsstyrke skal til alle tider omfatte 100 m/k fordelt på Randers og Grenå.</p> <p>Det er et mål, at begge enheder døgnet rundt kan indsætte 1 holdleder og 5 funktionsuddannede brandmænd med 1 times varsel i autosprøjte.</p> <p>De frivillige indsættes på langvarige slukningsindsatser, særlige indsatser defineret i ressourcekataloget samt ved forhøjet beredskabsniveau og på øvrige opgaver efter Beredskabsdirektørens beslutning.</p> <p>Opgaverne i ressourcekataloget opdeles i fællesopgaver, som begge enheder skal kunne klare og specialopgaver, som henholdsvis Grenå og Randers specialiserer sig inden for.</p>
Handlingsplan	

Mål #6.8	<u>Vedr. Beredskab & Sikkerheds "blå-blink-organisation"</u> <i>Mål 6.8 Der skal inden januar 2018 foreligge en indsatsplan for den del af klimaberedskabet, som Beredskab & Sikkerhed har ansvar for.</i>
Uddybning	Der skal inden januar 2018 foreligge en indsatsplan for den del af klimaberedskabet, som Beredskab & Sikkerhed er ansvarlig for at kunne levere samt en vurdering af, hvorvidt den nuværende indsatskapacitet kan betragtes som tilstrækkelig og afstemt efter kommunernes risikovurderinger på området.
Handlingsplan	

Mål #6.9	<u>Vedr. Beredskab & Sikkerheds "blå-blink-organisation"</u> <i>Mål 6.9 Der skal senest januar 2018 implementeres en forstærket og robust operativ ledelsesstruktur i Beredskab & Sikkerhed.</i>
Uddybning	Den operative ledelsesstruktur er i forbindelse med udarbejdelsen af den risikobaserede dimensionering vurderet sårbar og vil ved større hændelser være utilstrækkelig. Der skal inden januar 2018 udarbejdes en revurdering af den operative ledelsesstruktur til behandling i beredskabskommissionen på førstkommende møde i 2018.
Handlingsplan	

Mål #6.10	<u>Vedr. Beredskab & Sikkerheds "blå-blink-organisation"</u> <i>Mål 6.10 Der skal foreligge et udkast til opdateret risikobaseret dimensionering til behandling i den nye Beredskabskommission fra 2018.</i>
Uddybning	Der skal til første beredskabskommissionsmøde i januar 2018 foreligge en opdateret risikobaseret dimensionering til vedtagelse i de fire byråd, som dels imødekommer den samlede risikoprofil og sårbarhedsanalysens konklusioner og som dels imødekommer kravet om løbende effektivisering af beredskabet.
Handlingsplan	

Mål #6.11	Vedr. Beredskab & Sikkerheds "blå-blink-organisation" <i>Mål 6.11 Der skal inden udgangen af 2020 etableres et ledelsessystem omfattende kvalitet og arbejdsmiljø.</i>
Uddybning	<i>Der skal inden udgangen af 2018 etableres et ledelsessystem omfattende kvalitet og arbejdsmiljø. Ledelsessystemet baseres på ISO9001 og OHSAS18001. Ledelsessystemet skal sikre, at vi kontinuerligt forbedrer vores arbejdsmiljø- og sikkerhedsniveau samt kvaliteten på vores interne og eksterne leverancer herunder brandslukning, forebyggelse, uddannelse og beredskabsplanlægning. Vi vil arbejde for en certificering inden 2020, hvor brandslukningen sendes i udbud.</i>
Handlingsplan	

Mål #6.12	<p><u>Vedr. Beredskab & Sikkerheds "blå-blink-organisation"</u> <i>Mål 6.12 Beredskabet skal være den foretrukne arbejdsplads for de frivillige, deltidsbrandmænd og fuldtidsansatte, som bidrager positivt til fællesskabet.</i></p>
Uddybning	<p>Beredskab & Sikkerhed er på rigtig mange områder begunstiget med ekstremt kompetente og engagerede medarbejdere, der tager ansvar; træffer beslutninger og holder fast, når det gælder. Vi skal vedblive at være de medarbejders foretrukne arbejdsplads. De frivillige; de deltidsbrandmænd og de fuldtidsansatte, der gang på gang er positive bidragsydere skal have frihed til at handle, rum til at fejle, plads til glæde når meget går godt og lyst til at dele frustrationerne, når noget kører skævt. Beredskabet skal være et rart sted at sige sin mening. Vi skal udvikle organisationen, så vi formår at fastholde de gode kræfter, der har lyst til at bidrage til vores fællesskab.</p>
Handlingsplan	