



Operationel risikostyring i Københavns Kommune

Strategiske overvejelser ved samling af risikostyrings-
og sikringsopgaver i Københavns Brandvæsen

**KØBENHAVNS
BRANDVÆSEN**

*"Intet tab bør ramme os,
som kan undgås ved rettidig
omhu, bør være et løsen
som går gennem hele
organisationen"*

A.P. Møller i et brev til Mærsk Mc-Kinney Møller 2. december 1946.

Indhold

Indledning.....	4
Baggrund.....	9
Risikostyring i Københavns Kommune i dag.....	11
Potentialer ved aktiv risikostyring	18
Etablering af en Risikostyringsenhed.....	23
Opgavefordeling og snitflader.....	28
Bilag.....	30
1. Effektiviseringspotentiale.....	31
2. Ydelseskatalog.....	36
3. Metodegennemgang.....	39
4. Risikostyringsmodel.....	43
5. Hotspotanalyse.....	46

Indledning

På Beredskabskommissionens møde den 28. maj 2013 blev det besluttet, at Københavns Brandvæsen skal udarbejde et beslutningsoplæg til, hvordan risikostyring og sikringsområdet, herunder rådgivning og overvågning, kan forankres i Københavns Brandvæsen som den koncernenhed, der på tværs af kommunens forvaltninger løser opgaver i relation til beredskab og sikkerhed.

Det blev desuden besluttet, at beslutningsoplægget skal udarbejdes i samarbejde med de relevante forvaltninger og forankres i Effektiviseringsstyregruppen med henblik på vedtagelse i Beredskabskommissionen og Borgerrepræsentationen, således at eventuelle investeringer og effektiviseringer kan indgå i budget 2015.

Der blev i efteråret 2013 nedsat en arbejds- og styregruppe med repræsentanter fra Økonomiforvaltningen, Koncernservice, Københavns Ejendomme og Københavns Brandvæsen.

Sammenfatning

De eksisterende risikostyringstiltag er decentralt forankret uden den nødvendige koordinering i forhold til det samlede beredskab for kommunen, hvilket betyder, at potentialet i en samlet beredskabsfaglig koordinering og risikostyring i Københavns Kommune ikke indfries.

Den enkelte forvaltnings- og institutionsleder er et langt stykke hen ad vejen overladt til selv at sætte sig ind i forskelligartede beredskabs- og sikkerhedsmæssige forhold for forvaltningen eller institutionen. Dette risikerer at medføre

spild i form af unødige indkøb, uensartede serviceaftaler og tab af værdifuld ledelsestid.

Der er i dag en uensartet praksis i forhold til registrering af forbrug og udgifter ved sikring og afledte driftstab ved tyveri og hærværk under selvriskoen. Dermed er riskostyringen mangelfuld og der eksisterer et ikke ubetydeligt og uafklaret sikringspotentiale.

Konklusioner:

- Der mangler en samlede risikostyring i kommunen, når det handler om sikkerhed og sikring.
- Det samlede udgiftsniveau på sikringsområdet i Københavns Kommune fordelt på forbrug på skader, forsikringspræmie, tab og sikringsrelaterede ydelser mv. ligger på ca. 138 mio. kr. i 2013.
- Der er et effektiviseringspotentiale i etablering af en aktiv risikostyring og investeringer i sikring også i forhold til at reducere drifttab som følge af hærværk, indbrud, lækskader samt et potentiale i forhold til at samle indkøb af sikrings- og beredskabsmateriel på mellem ca. 20-40 mio. kr.
- Det er et potentiale i forhold til at minimere institutionernes tidsforbrug på håndtering af sikring, således at de kan koncentrere sig om kerneydelsen.
- Etableringen af en aktiv risikostyringsenhed / Risk Management funktion og en målrettet helhedsorienteret indsats på sikrings- og sikkerhedsområdet vil kunne bidrage positivt til reduktion af kommunens forsikringsudgifter.
- Der bør i alle forvaltninger og institutioner iværksættes et arbejde for at ensarte konteringspraksis for alle tab uanset størrelse.
- En aktiv risikostyring, og målrettet og hurtig indsats på sikringsområdet vil kunne øge følelsen af tryghed og sikkerhed for borgere og medarbejdere.

Anbefalinger

Der etableres en risikostyringsenhed i regi af Københavns Brandvæsen som den koncernenhed, der på tværs af kommunens forvaltninger løser opgaver i relation til beredskab og sikkerhed. Enheden skal bl.a. have til opgave, at:

- Opbygge en aktiv risikostyringsenhed / Risk Management organisation, der kan rådgive og hjælpe institutioner, enheder og forvaltninger til forbedret risikostyring og etablering af korrekte sikringsniveauer.
- Udvide den eksisterende Beredskabspolitik med en politik for risikostyring og sikringsområdet, således at synergierne mellem områderne koordineres i en fælles ramme.
- Arbejde kontinuerligt med udvikling og forbedring af kommunens risikobillede, således at der kan opbygges tillid hos aktører på forsikringsmarkedet i forhold til kommunens samlede risikostyring.
- I samarbejde med de øvrige forvaltninger og enheder arbejde fokuseret med skadesfrekvens og hurtig sikring.
- Udarbejde risikoinformationer, data og analyser (risk engineering) i forhold til fremadrettede strategier på området.
- Sikre god kommunikation til interne og eksterne samarbejdspartner.

Risikostyringsenheden forventes at blive bemanded af seks risiko- og sikringsanalytikere, som vil forestå udførelse af de analyser og opgaver, der er beskrevet i ydelseskataloget. Derudover vil Københavns Brandvæsen sikre at et antal brandmestre får en sikringsuddannelse, således at der i stigende grad kan ske en lokal forankring af arbejdet med risikostyring, sikkerhed, forebyggelse og beredskab.

Hovedprincipperne for den fremtidige organisering og samarbejde

Københavns Brandvæsen forestår rådgivning inden for risikostyring og sikring på koncernniveau, som en naturlig forlængelse af de opgaver, Københavns Brandvæsen i dag løser for kommunen i relation til beredskab og sikkerhed.

Københavns Brandvæsen's Risikostyringsenhed skal udarbejde:

- Risiko- og sårbarhedsanalyser for Københavns Kommune.
- Ledelsesinformation i Københavns Kommune.
- Statistisk materiale.
- Risikoidentifikation i Københavns Kommune, overordnet til institutionsniveau.
- Risikovurderinger i Københavns Kommune, overordnede til institutionsniveau.
- Rådgivning om risikominimerende værktøjer.

Det forventes, at Risikostyringsenheden over de kommende seks år vil gennemgå og klassificere risikoprofil for samtlige institutioner. Institutionernes risikorapporter anvendes til at udarbejde Ledelsesinformation og Risiko- og Sårbarhedsrapporter for Københavns Kommune, ligesom enheden vil få til opgave at udarbejde forslag (business cases) til effektiviseringer og optimeringer på sikringsområdet på tværs af forvaltninger og institutioner.

Det fremtidige samarbejde mellem Københavns Brandvæsen og forvaltninger/institutioner vil blive reguleret gennem en styringsmodel, som sikrer involvering på drifts- og ledelsesniveau, brugertilfredshedsundersøgelse, key account funktion, mv.

Københavns Brandvæsen vil implementere en struktureret og systematiseret tilgang til risikostyring og sikring. Konkret vil Københavns Brandvæsen sikringsuddannede medarbejdere afdække det konkrete sikringsbehov på institutionen og medvirke til, at der etableres de nødvendige sikringstiltag og at personalet får den nødvendige rådgivning. Dermed løftes kompetencer og analyseredskaber samt arbejdsprocesser fra institutions- til koncernniveau, og lederne på institutionerne oplever en reel praktisk og administrativ lettelse i forhold til lokal sikringstiltag og risikostyring. Opsætningen af de fysiske sikringstiltag på institutionerne og bygningerne er KEjd's ansvar.



Foto: Københavns Brandvæsen

Den robuste kommune – også efter lukketid

Der udløses en teknisk alarm på brandvæsenets vagtcentral. Det er en teknisk alarm, der overvåger vandforbruget på en daginstitution i NV.

Den tekniske alarm indikerer, at der er et vandforbrug på institutionen, selv om der ikke er personer til stede – det kan være tegn på et sprængt vandrør.

Brandvæsenet kører ud til institutionen, og åbner nøgleboksen, som brandvæsenet administrerer. Mandskabet kan samtidig se på den beredskabsplan, som brandvæsenet har udarbejdet for institutionen, at stophanen til vandet er i skabet i det første rum til venstre. De konstaterer, at et vandrør er sprunget oven over det forsænkede loft på toilettet, og lukker for vandet.

Vagtcentralen kontakter det VVS-firma, der er tilknyttet institutionen, og aftaler, at de møder op kl. 07.00 for at udbedre skaden. Brandvæsenet orienterer Kejd og tilkalder følgeskadeenheden, der kommer og suger vand op – og sætter en affugter op. Mandskabet lægger en seddel til institutionen om, at de har været der på grund af et utæt vandrør, at der er lukket for vandet og at der kommer en VVS-mand kl. 07.00. Næste morgen kl. 06.30 møder den første medarbejder ind og finder sedlen fra brandvæsenet. Der er godt nok lukket for vandet, men VVS-manden kommer kl. 07.00.

Dagligdagen fortsætter uændret og kommunen kan levere den ydelse, som man har lovet borgerne. Alternativet ville være at institutionen skulle lukkes på grund af vandskade, børnene skulle flyttes til andre institutioner, og der ville være store omkostninger på grund af den efterfølgende renovering, og derved store gener for børn, forældre og personale. Kejd, der har ansvaret for bygningen, overtager den videre proces.



Foto: Rikke Kooistra, Københavns Brandvæsen

Baggrund

Københavns Kommune har en ambition om at sikre byens borgere og yde virksomhederne tryghed og sikkerhed i såvel hverdagen som i krisesituationer. Det er et helt centralt mål, at ingen institutioner og serviceydelser må lukke på grund af hærværk, uro eller tekniske driftsforstyrrelser, der kunne være undgået ved planlægning og rettidig omhu. Det betyder blandt andet, at Københavns Kommune skal have en robusthed, der gør institutioner og forvaltninger i stand til at opretholde eller hurtigst muligt reetablere drifts- og serviceniveauerne uanset, hvilke hændelser der indtræffer.

Som Danmarks største leverandør af velfærdsydelser er tusindvis af mennesker dagligt afhængige af, at daginstitutioner, skoler, pasningstilbud, hjælp til ældre og svagelige m.fl. fungerer så gnidningsfrit som muligt. Driftsforstyrrelser, hvad enten de handler om et sprunget vandværk i en institution, smadrede ruder på en skole, hærværk på anlæg eller indbrud, risikerer at forstyrre den daglige drift og dermed muligheden for at levere ydelser optimalt. Dertil kommer den utryghed og usikkerhed, som borgerne naturligt oplever i kølvandet på fx hærværk eller indbrud.

Det er langt fra et ukendt fænomen, at der er en tæt sammenhæng mellem en aktiv risikostyring og sikringspolitik, og den tryghed og sikkerhed, som borgerne oplever. Teoretisk taler man om 'broken windows theory' (knuste ruder teorien), som bl.a. handler om, at såfremt et smadret vindue ikke udskiftes, skabes der en stemning af, at det er i orden at smadre flere vinduer. Ét knust vindue bliver til flere knuste vinduer. Det kan i sidste ende føre til en nedbrydning og ghettoficering af et område gennem hærværk

og vandalisering. Der er således en selvstændig pointe i, at de områder, der er præget af hærværk, smadrede vinduer, graffiti og indbrud, ofte også er de områder, hvor der generelt set hersker den største utryghed.

Hertil kommer de store økonomiske omkostninger, som et manglende fokus på risikostyring og sikring medfører, dels i direkte driftstab på de enkelte institutioner, dels generelt i forhold til kommunens udgifter til forsikring. Og i det hele taget manglende mulighed for at tegne den økonomisk mest attraktive forsikring for kommunen som muligt.

Grundlaget for en forbedret operationel risikostyring i kommunen findes allerede i dag. Københavns Kommune har gennem Beredskabspolitikken, Plan for Fortsat Drift, og sårbarhedsanalyserne givet Københavns Brandvæsen ansvaret for at sikre en fortsat og stabil drift i Københavns kommune – samt understøtte at forvaltningerne har den robuste og fornødne planlægning til at håndtere kriser. Ligesom Københavns Brandvæsen som en døgnåben aktør har mulighed for at understøtte arbejdet med at skabe en tryk og sikker by.

Københavns Brandvæsen udarbejder i forvejen kvartalsvise hotspotanalyser, der viser udviklingen i byen i forhold til, hvor der er et antal mindre brande i det fri og indbrud, som indikerer potentielle områder med behov for en forhøjet indsats. Eksempelvis tilbyder Københavns Brandvæsen de berørte institutioner at få besøg af en sikringsansvarlig med henblik på at undersøge om der er behov for yderligere sikringsmæssige tiltag for at nedbringe fx indbrudsfrekvensen.



Foto: Kenneth Nguyen, CPHDistortion©

Risikostyring i Københavns Kommune i dag

Der pågår allerede en række tiltag på både institutions- og forvaltningsniveau, når det handler om sikringstiltag og risikostyring i en eller anden form. Problemstillingen er snarere, at de mange tiltag mangler koordination og sammenhæng.

Da der ikke i dag eksisterer en fælles risikostyrings/risikomanagement enhed, der koordinerer, rådgiver og går i dialog med forvaltningerne og institutionerne om det risikobillede og de sårbarheder, de står overfor, ender det med, at den enkelte forvaltnings- og institutionsleder et langt stykke hen ad vejen er overladt til selv at sætte sig ind i forskelligartede beredskabs- og sikkerhedsmæssige forhold. Dette risikerer at medføre spild i form af mangelfuld sikring eller oversikring, unødige indkøb, uensartede serviceaftaler og ikke mindst tab af værdifuld ledelsestid.

Samtidig betyder de decentrale beslutningsprocesser, at potentialet i en samlet beredskabsfaglig koordinering og risikostyring i Københavns Kommune ikke indfries. Ligesom der ikke er fokus på de afledte effekter i forhold til tryk og sikkerhed for borgere samt personale.

På grund af en meget decentral og ukoordineret struktur på hele sikringsområdet er det vanskeligt at danne sig et præcist overblik over det samlede udgiftsforbrug på sikring for en given institution eller forvaltning som helhed, eftersom der ikke forefindes en konteringspraksis, der gør det muligt at udskille udgifter til sikring i regnskabet. Ser man på Københavns Ejendomme tidligere opgørelse i forbindelse med Facility Management (FM-området) har de peget på ca. 38 mio. kr. i ressourceforbrug.

Imidlertid anslår Team Udbud og Indkøb, at opgørelse på de rammeaftaler, der er indgået mellem kommunen og sikringsleverandører, ligger på ca. 40-50 mio. kr. i 2012. Det anslås derfor, at det direkte udgiftsniveau for sikringsområdet ligger i størrelsesordenen af ca. 40-50 mio. kr. i Københavns Kommune. Hertil skal lægges udgifterne til både den interne og eksterne forsikring samt tab i forbindelse med indbrud, hærværk, mv., der beløbsmæssigt ligger under niveauet for forsikringens selvrisiko og som derfor dækkes direkte af driften.

Særligt den sidste kategori af udgifter er vanskelig at estimere, da det ikke er givet, at tabet er anmeldt, idet disse beløbsmæssigt ligger under selvriskoen. Endvidere kan erstatning af tab være konteret som nyindkøb eller andet grundet en uensartet konteringspraksis.

Københavns Brandvæsen har foretaget dels en kvalitativ, dels en kvantitativ analyse i samarbejde med forvaltningerne af det samlede forbrug på bl.a. afbrændte container/ild i bygning, knuste ruder, stjålet inventar, bygningskade ved indbrud, sikringsydelse, mv., på 14 skoler, institutioner, jobcentre, idrætsinstitutioner, mv. De pågældende institutioner er udpeget til analyse i samarbejde med projektgruppen.

Koncernservices egen statistik viser, at der for de 14 institutioners vedkommende er en samlet udbetaling til skader på ca. 3.8 mio. kr., hvoraf en brand på Strandvejsskolen i 2011 udgjorde ca. 3.2 mio. kr., dvs. at der for de 14 institutioner netto blev udbetalt ca. 600.000 kr. fra den interne forsikringsordning i 2013.

Den gennemførte kvalitative og kvantitative analyse viser et udgiftsspænd på ca. 726.000

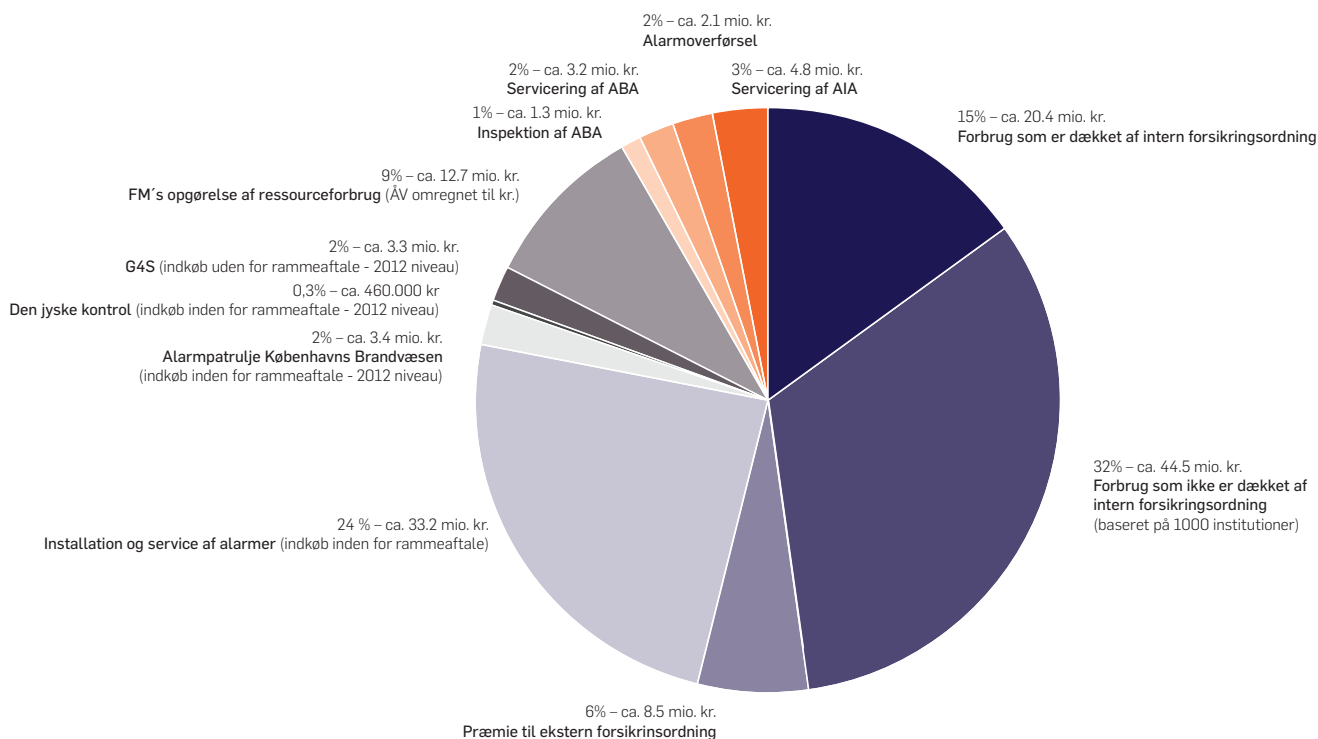
Tabel 1: Udgiftsniveau 2013

Udgiftsniveau fordelt på udgiftsområder 2013

Kilde	Udgift	
Brandvæsenets analyse	Forbrug som er dækket af intern forsikringsordning	20.400.000
Brandvæsenets analyse	Forbrug som ikke er dækket af intern forsikringsordning (baseret på 1000 institutioner)	44.496.000
Koncernservice	Præmie til ekstern forsikringsordning	8.500.000
Center For Økonomi*	Installation og service af alarmer (indkøb inden for rammeaftale)	33.200.000
Center For Økonomi*	Alarmpatrulje Københavns Brandvæsen (indkøb inden for rammeaftale - 2012 niveau)	3.400.000
Center For Økonomi*	Den jyske kontrol (indkøb inden for rammeaftale - 2012 niveau)	460.000
Center For Økonomi*	G4S (indkøb uden for rammeaftale - 2012 niveau)	3.300.000
Københavns Ejendomme	FM's opgørelse af ressourceforbrug (ÅV omregnet til kr.)	12.700.000
Brandvæsenets oplysning	Inspektion af ABA	1.260.000
Brandvæsenets oplysning	Servicesering af ABA	3.150.000
Brandvæsenets oplysning	Alarmoverførsel	2.137.500
Brandvæsenets oplysning	Servicesering af AIA	4.750.000
Udgift i alt		137.753.500

Kilde: Københavns Brandvæsen, Koncernservice, Københavns Ejendomme, Center For Økonomi
 *2012 udgiftsniveau, hvor det forudsættes at omkostningsniveauet i 2012 ligger på linje med omkostningerne i 2013.

Figur 1. Fordeling af udgiftsområdernes procentvise andel af det samlede udgiftsniveau



Kilde: Økonomiforvaltningen, Center for Økonomi, Team Udbud og Kontrakter

til 2.358.000 kr. bare på disse 14 institutioner. Forsigtigt sat svarer det til et gennemsnitligt udgiftsniveau på ca. 44.500 kr. pr. institution for så vidt angår forbrug som ikke er dækket af intern forsikring. Skaleres det op til kommunens ca. 1.000 institutioner svarer det til et anslået samlet årligt skadesforbrug på ca. 44,5 mio. kr. Dertil kommer præmie til ekstern forsikringsordning på 8,5 mio. kr., skadesudbetaling fra intern forsikringsordning på 20,4 mio. kr. mv. Samlet set anslås det, at Københavns Kommunes samlede udgift til sikringsområdet udgør ca. 138 mio. kr. jf. tabel 1 og figur 1.

Københavns Kommune har i dag organiseret sin forsikringsadministration via en intern fælles forsikringsordning under Koncernservice, hvor institutionerne betaler en intern præmie. Den interne forsikringsordning udbetaler herefter erstatning til dækningsberettigede skader i institutionerne og Københavns Ejendomme.

Den interne forsikringsordning skal økonomisk hvile i sig selv over år. Det vil sige, at hvis der

i det enkelte år er et merforbrug, optages et lån på kommunekassen. Omvendt medfører et mindre forbrug, at der afdrages ekstraordinært på en eventuel gæld, eller henlægges midler til absorbering af senere års merforbrug.

Der er grundet den negative udvikling i det samlede skadesbillede siden 2010 sket et stadigt stigende, internt gældsoptag på kommunekassen via ordningen. På baggrund af allerede kendte skader, primært branden på Skolen i Sydhavnen, forventes gælden i forsikringsordningen at stige til 134 mio. kr. i 2014. Gælden tilbagebetales ved at øge forvaltningernes opkrævning til forsikringsordningen med 24,8 mio. kr. årligt i 2015-2018. Dermed vil forsikringsordningens akkumulerede gæld være tilbagetalt i 2017, jf. tabel 2.

Det er Koncernservices vurdering, at ordningen med det nuværende skadesbillede har svært ved at komme i strukturel balance. Billedet de senere år har snarere været et rullende gældsoptag. Skal dette høre op, skal der enten

Tabel 2: Forsikringsordningens akkumulerede gæld

1.000 kr	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Akkumuleret gæld/kasseopbygning, som forudsat juni 2013	-61.066	-130.076	-133.786	-83.021	-32.256	18.509	66.114	78.814
<i>Ændrede forudsætninger, pr. januar 2014</i>								
Rettelse af merforbruget i 2012 fra -10,8 mio. kr. til -20,8 mio. kr.	-10.000							
Lavere udgifter til skybrudssager		17.800						
Ændret periodisering af udgifterne sfa. skolebranden i 2013		-24.500	24.500					
Færre udgifter til branden på Kastaniehuset			4.100					
Akkumuleret gæld/kasseopbygning, pr. januar 2014	-71.066	-146.776	-121.886	-71.121	-20.356	30.409	78.014	90.714
Memo. Afdrag på gæld til forsikringsordningen								
Afdrag på historisk gæld fra perioden 2006-2010	13.290	13.290	13.290					
Regnskab 2011 og håndtering af merforbrug		1.800	1.800					
Afdrag vedtaget ifm. IC2014 sfa. skolebranden (2013)				13.290	13.290	13.290	10.130	
Yderligere afdrag sfa. skolebranden 2013, skybrudssager 2011 og brand Kastaniehuset				24.775	24.775	24.775	24.775	
Konsolidering af kassen		12.700	12.700	12.700	12.700	12.700	12.700	12.700
Afdrag og konsolidering af kassen i alt	13.290	27.790	27.790	50.765	50.765	50.765	47.605	12.700

Kilde: Koncernservice

reguleres yderligere på indbetalingen til ordningen, institutionernes selvrisiko eller en tilbagevenden til et markant lavere skadesniveau på bygninger jf. figur 2.

Af den blå kurve i figur 2, som opgør skadesniveauet efter skadesdato, kan man aflæse at fra 2006 og frem har kommunen haft en længerevarende og markant stigende udvikling i skadesniveauet.

Oven i dette generelle højere skadeniveau, er der indtruffet de to store enkelthændelser med skybruddet i 2011 samt branden på Skolen i Sydhavnen i 2012.

Den røde kurve viser skadesniveauet efter skadesdato, men fratrukket forventet ekstern erstatning. Det vil sige kommunens netto-udgift.

Kommunens har en meget eksponeret risiko med mange ældre og dyre ejendomme, hvor mange er fredet som Rådhuset til anslået 2 mia. kr. Kombineret med den negative udvikling i skadeshistorikken, er der i dag væsentligt færre forsikringsselskaber som overhovedet ønsker at tilbyde forsikring til Københavns kommune.

Tidligere forsikringsudbud

Kommunen har grundet stigende skadesudgifter haft vanskeligt ved at opnå ekstern forsikring. Det skyldes primært et stigende antal brandskader, herunder den meget omfattende brand på Skolen i Sydhavnen samt det usædvanlige skybrud i juli 2011.

Den manglende interesse for at forsikre kommunen betyder, at det er sværere at opnå gunstige vilkår og kommunen har derfor måttet påtage sig en langt større del af risikoen selv ved at acceptere en meget høj selvrisiko.

Kommunen har kunnet iagttage, at færre og færre forsikringsselskaber har ønsket at afgive tilbud i de afholdte EU-udbud om forsikring af kommunens bygninger og løsøre. Således har Tryg, som kommunen havde aftale med i 2011, trukket sig grundet skybruddet. Codan, som kommunen har aftale med i dag, har ikke ønsket at byde grundet branden på Skolen i Sydhavnen.

"Forsikringer er ikke Risk Management – det er Risk Transfer"

Ligeledes har ingen selskaber siden 2008 ønsket at forsikre kommunen alene.

Såfremt kommunen fremover overhovedet skal kunne opnå ekstern forsikring, herunder at bevare det nuværende niveau for selvrisiko og den tilsvarende præmie, er det nødvendigt med yderligere investeringer i forebyggelse af primært brandskader i de kommende år. Ud over at sikre at kommunen overhovedet kan opnå ekstern forsikring, er væsentligste element ved øget forebyggelse, grundet den høje selvrisiko, at kommunens egne omkostninger til skader minimeres markant.

Samtidig undgår kommunen servicetab grundet de store skader. Branden på Skolen i Sydhavnen har således forsinket indvielsen med flere år og har kostet kommunen 100 mio. kr. i selvrisiko.

Målet for forebyggelsen bør som minimum være, at alle folkeskoler i kommunen skal være sikret med automatisk brandalarmeringsanlæg (ABA – anlæg), tilsvarende f.eks. Odense Kommune. Men en stor del af kommunens bygninger lever ikke op til de krav, man i dag stiller til brandsikkerhed. Derfor er det nødvendigt at fortsætte forebyggelsen af brand og rørskader på langt flere bygninger end folkeskolerne.

Den negative udvikling kan tydeligt ses på forvaltningernes samlede præmiebetaling til bygning og løsøre, der grundet afdrag på gæld til merforbrug pga. øget skadesniveau, er steget markant og denne udvikling anslås at fortsætte, som det fremgår af figur 3.

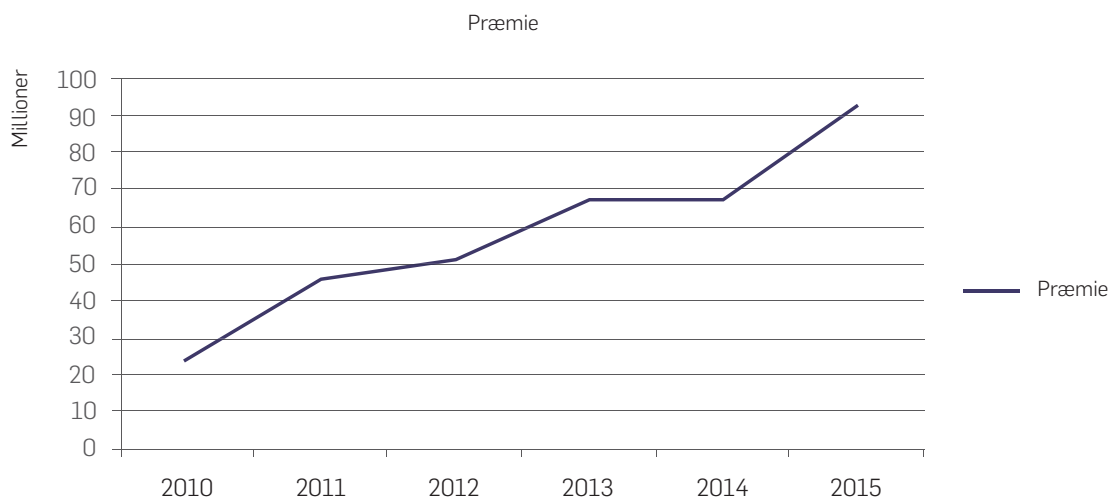
Den negative udvikling kan tydeligt ses på forvaltningernes samlede præmiebetaling til bygning og løsøre, der grundet afdrag på gæld til merforbrug pga. øget skadesniveau, er steget markant og denne udvikling anslås at fortsætte, som det fremgår af figur 3.

Figur 2. Oversigt over udviklingen i bygningskader



Kilde: Koncernservice

Figur 3. Udvikling i præmieopkrævning på bygning og løsøre.



Kilde: Koncernservice

Forsikringsordninger er primært udfordret på bygningsområdet. Udviklingen i det årlige skadesniveau bevirker, at kriterierne for et godt skadesår har forskubbet sig. Således havde et godt skadesår bygnings-skader for under 7 mio. kr. frem til 2006. I de seneste år har udviklingen betydet, at et godt skadesår er på ca. 25 mio. kr. Det skyldes dels etableringen af KEjd, som har professionaliseret forsikringshåndteringen herunder anmeldelsen af skader, hvilket sammen med forsøgsordningen med nedsat selvrisiko fra 100.000 kr. til 7.000 kr. har gjort, at skyggetal er kommet frem på bygnings-skadeområdet.

Men skadeudviklingen er bekymrende. Der kan peges på forskellige årsager til stigningen i udgiften til bygnings-skader:

- Grundlæggende er risikoen for skader steget:
 - Skybrud er blevet en mere almindelig skadesårsag end tidligere.
 - Langt flere påsatte brande de seneste år, hvor man i Københavns Kommune tidligere lå under gennemsnittet for dette i forhold til forstads-kommunerne.
- Der synes også at være sket et normskred i dele af befolkningen i forhold til f.eks. hærværk, hvilket resulterer i dels et generelt højere niveau, dels en tendens til 'udbrud' af hærværksbølge på en enkelt bygning, hvor der på kort tid opstår meget store skader og udgifter, inden det falder til ro igen, bl.a. gennem forskellig indsats. Det er vigtigt, at kommunen i sådanne tilfælde reagerer hurtigt for at begrænse skaderne.
- Det er en udfordring at etablere tilstrækkelig grad af skadesbegrænsende tiltag fordelt bredt over hele ejendomsporteføljen.

Trods indførelsen af en mere professionel skadebehandling fra 2009 og hævelsen af den interne selvrisiko fra 2011 samt at Borgerrepræsentationen har iværksat centrale puljer til forebyggelse, er det ikke lykkedes at modvirke det stigende skadesniveau. Ligesom det fortsat er endog meget vanskeligt at få en økonomisk fornuftig forsikringsaftale for kommunen som helhed. En væsentlig grund hertil kan meget vel skyldes, at der udestår at blive udviklet en aktiv 'Risk Management' organisation, der opbygger tillid hos markedet.

AON, der er verdens største forsikringsmægler peger direkte på, at netop det at have en aktiv Risk Management organisation er en af forudsætningerne for at kunne sikre sig en fornuftig forsikringsaftale. De samme erfaringer har eksempelvis Chr. Hansen A/S og Bygningsstyrelsen, der begge har arbejdet på at udvikle aktive Risk Management organisationer.

Ifølge AON forudsætter tillidsopbygning til markedet, at Risk Management funktionen er tæt knyttet til den øverste ledelse og er i stand til på en troværdig måde at skabe tillid til, at der arbejdes kontinuerligt og konkret med risikoreduktion. Det handler bl.a. om at sikre rammerne for et fokuseret arbejde omkring skadesfrekvens og sikring, god adgang til risikoinformationer, data og analyser (risk engineering), og evne at fremstå som en organisation med kontinuerlig udvikling og forbedring af risikobilledet.

AON mener derfor, at der bør være et tæt samarbejde mellem Risk Management funktionen og forsikringsfunktionen. En Risk Management funktion skal forestå risikostyringen, dataindsamling og udarbejdelse af analyser, således at forsikringsfunktionen kan udarbejde et forsikringsudbudsmateriale, som stemmer overens med den vedtagne risikoprofil.



Sydhavn skole

Branden 26. november 2012

Foto: Kenneth Meyer

Potentialer ved aktiv risikostyring

Erfaring viser, at det er muligt gennem en aktiv risikostyring og målrettede investeringer i implementering af f.eks. ABA anlæg, AIA/tyverialarm anlæg, videoovervågning, at nedbringe institutionernes udgifter til tyveri, ildspåsettelser, hærværk, mv. Dermed kan der sikres et betydeligt effektiviseringspotentiale i forhold til det samlede udgiftsniveau på ca. 135 mio. kr. på sikringsområdet i Københavns Kommune fordelt på forbrug på skader, forsikringspræmie, tab og sikringsrelaterede ydelser mv.

Baseret på de erfaringer, som Københavns Brandvæsen allerede har opnået i forbindelse med konkret rådgivning og implementering af sikringstiltag på skoler og institutioner, vurderes det realistisk, at der over en relativ kort årrække kan opnås et potentiale i nedbringelse af udgifter, der er dækket af den interne forsikringsordning, på mellem 40% til 60% i 2020. Dette skyldes en koordineret styring, der implementeres på baggrund af de analyser, som har afdækket de risici, de enkelte enheder står overfor. Besparelspotentialet forudsætter, at der ikke opstår store hændelser, der påvirker den interne forsikringsordning som fx en stor brand, skybrud, oversvømmelse eller lignende. I forhold til den eksterne forsikringsordning vurderes det, bl.a. på baggrund af forsikringsmæglerne AON's erfaringer, at der igennem en implementering af en aktiv risikostyringsorganisation på sigt vil kunne opnås en årlig besparelse på 50% på præmien for den eksterne forsikringsløsning.

Fastlæggelse af sikringsniveau i forhold til rammeaftaler

I takt med at en risikostyringsenhed opbygger viden omkring "best practise" for sikringsløsninger

på de enkelte institutioner, er det muligt at tilpasse og ensrette sikringsløsningerne i forhold til kommunens sikringsniveau, og på den måde undgå unødvendige indkøb og minimere spild. Det skønnes, at der kan opnås en besparelse på 2-6% pr. år. Dette forudsætter, at institutionerne rådfører sig med Københavns Brandvæsens Risikostyringsenhed i forbindelse med indkøb af sikringsløsninger.

Besparelse på forbrug og optimering af opgave- og aftalestyring i forhold til rammeaftaler

Team Udbud og Indkøb og Københavns Brandvæsen har i fællesskab udarbejdet et regelsæt om håndtering af indkøb på rammeaftaler. Regelsættet indebærer, at der dels er et dokumenteret informationsflow mellem kommunen og leverandørerne, dels et struktureret aftalegrundlag, der skal sikre reduktion af uoverensstemmelser i de kontraktretlige forhold. Denne indkøbspolitik har erfaringsmæssigt bidraget til en besparelse på ca. 10% pr. år.

Der er fundet indkøbsområder inden for risikostyring, hvor Københavns Kommune på nuværende tidspunkt dels ikke er aftaledækket og dels kunne tilrettelægge de eksisterende indkøbsaftaler mere hensigtsmæssigt. Der vurderes at være et effektiviseringspotentiale på ca. 5-10 pct. på de områder, hvor kommunen i dag ikke er aftaledækket.

Ansvaret for at gennemføre udbud eller genudbud inden for disse indkøbsområder er placeret i Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen, da de vil være obligatoriske for kommunens forvaltninger at anvende disse indkøbsaftaler. Det gældende princip for effektivisering ved

nye central obligatoriske udbud eller genudbud er, at effektiviseringen først indhentes når udbuddene er gennemført og de reelle priser er kendte.

Serviceaftaler

Københavns Kommune er en potentiel stor-kunde på sikringsmarkedet. Det vurderes, konservativt sat, at såfremt institutionerne anvender centrale serviceaftaler, vil kommunen som helhed kunne opnå stordriftsfordele svarende til ca. 2-6% pr. år på servicering og inspektion af kommunens ca. 225 ABA anlæg og ca. 950 AIA anlæg, som alle i dag har hver deres decentrale serviceaftale eller tilknyttet servicefirma. Der bør derfor indgås indkøbsaftaler på inspektion af ABA anlæg og servicering af

ABA anlæg, som kan supplere den nuværende rammeaftale. Desuden bør den nuværende indkøbsaftale vedrørende service af kommunens AIA anlæg revideres, hvor der skal lægges op til faste priser på årlige service besøg.

Derudover vil der også kunne opnås besparelser på vægterkørsel og runderingsvagter ved løbende opdatering af AIA anlæg, der sikrer imod fejlalarmer samt ikke mindst en hjemtagelse af den Jyske Kontrolcentral funktion, der muliggør bedre udnyttelse af TV overvågning til verificering af alarmer. En eventuel hjemtagelse af kontrolcentralen vil desuden give kommunen mulighed for at tolke på alarm-signalerne for disponering af vægtere.

Case

Som eksempel var Strandvejsskolen før præget af mange hæværksrelaterede skader. Det samlede udgiftsniveau i 2011 og 2012 var på 1,6 mio. kr. I samarbejde med skolen har Københavns Brandvæsen gennem aktiv risikostyring og sikringsrådgivning, og implementering af sikringstiltag, der beløber sig til ca. 570.000 kr., medvirket til, at udgifterne til tab og skadesudbedring er blevet væsentligt reduceret, således at udgiften i 2013 kun udgør ca. 8.000 kr. jf. tabel 3

Tabel 3: Risikobillede før og efter sikringsafdækning

Risikobillede før sikringsafdækning

Business case	Bemærkning	Afbrændte container/ildspåsættelser	Knuste ruder	Stjålet inventar	Skader på bygning ved indbrud	Vagtudrykning	Graffiti	Forbrug 2011
Strandvejsskolen	Datagrundlaget er fremkommet gennem interviews med skolen	105.000	300.000	300.000	100.000	245.000	10.000	1.050.000
Strandvejsskolen	Datagrundlaget er fremkommet gennem interviews med skolen	15.000	300.000	200.000	70.000	9.272	0	594.272

Risikobillede efter sikringsafdækning

Business case	Bemærkninger	AIA	ITV og belysning	Mekaniskskring og hammerglas	Forbrug på sikringsinstrumenter 2012
Strandvejsskolen	I 2012 har KB udført følgende sikringsinstrumenter for Strandvejsskolen	95.900	413.000	61.800	570.700
Strandvejsskolen	Effekten af investeringen 2012	0	0	0	8000

Kilde: Københavns Brandvæsens egne undersøgelse på baggrund af interviews med institutionens driftsleder

Behov for investeringer

Såfremt effektiviseringer skal kunne indhøstes, er der behov for investeringer både til etablering og drift af en Risikostyringsenhed på 4 mio. kr. og til investeringer i implementering af risikostyringstiltag på 20 mio. kr.

Københavns Brandvæsen har en målsætning om at kunne udarbejde risikoanalyser og implementere risikostyringstiltag for samtlige af kommunernes institutioner inden for en kalkuleret investeringshorisont på seks år. Det vurderes, at der til opgaven skal bruges 6 årsværk med tung faglighed inden for risikostyring og sikring til udførelse af de ydelser, der er beskrevet i brandvæsenets ydelseskatalog jf. vedlagte bilag 2. Derudover vil Københavns Brandvæsen give et antal brandmestre en sikringsuddannelse, således at der i stigende grad kan ske en lokal forankring af arbejdet med risikostyring, sikkerhed, forebyggelse og beredskab.

Cost-benefit analyse

For at kunne indhøste de nævnte effektiviseringspotentialer er der behov for en anlægsinvestering på 20 mio. kr. årligt de første 3 år, herefter forventes der en årlig udgift på 10 mio. kr. En skønnet fordelingsnøgle på risikostyringstiltag på anlægsbudgettet kan være ABA anlæg 40%, AIA anlæg 20%, mekanisk sikring 15% og TV overvågning og lys 25%.

Københavns Brandvæsen har valgt denne komplementerende produktpalet for at opnå den største mulige skadereducerende effekt på brand, indbrud, hærværk og tyveri, eftersom:

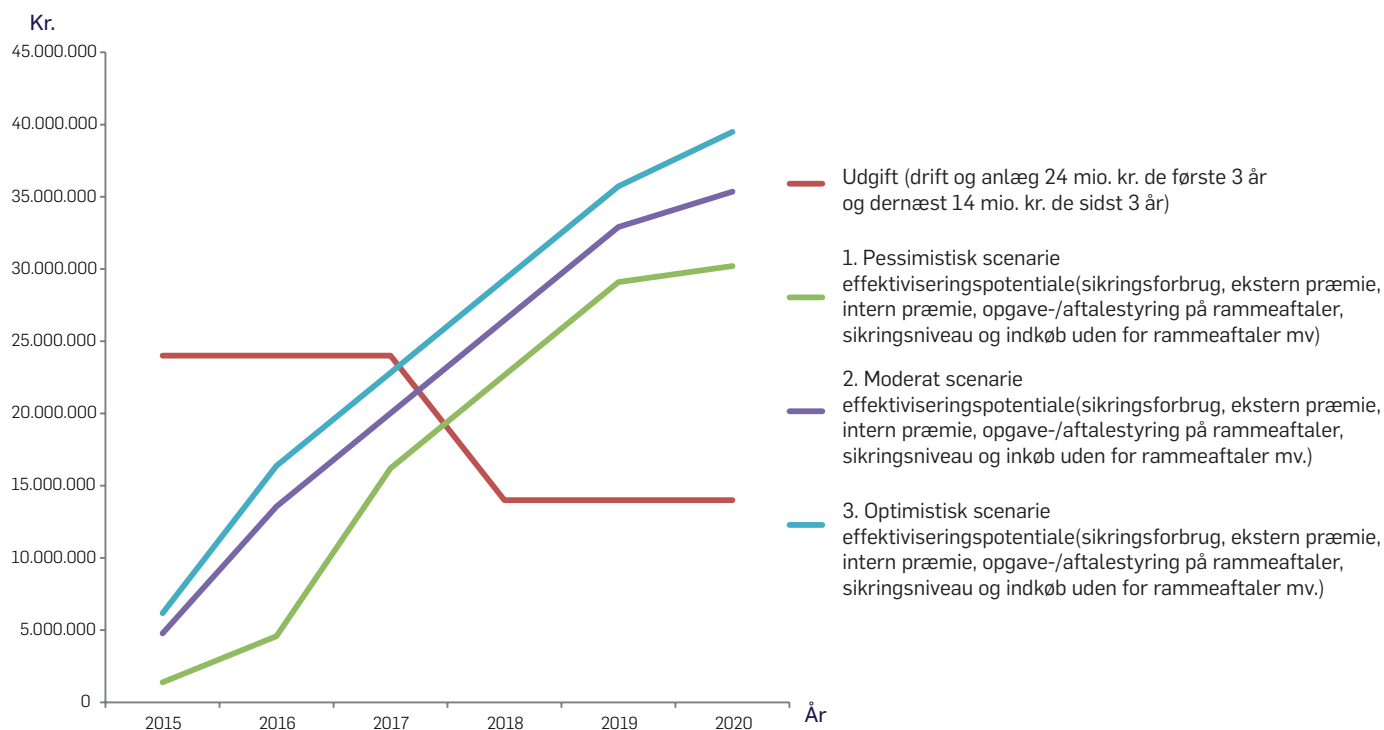
- ABA anlæg virker skadesreducerende.
- AIA anlæg kan virke forebyggende samt skadesreducerende, såfremt der er tilknyttet en vægterordning.
- Mekanisk sikring virker forebyggende, men ikke skadesreducerende.
- TV overvågning og lys virker forebyggende, men ikke skadesreducerende.

Figur 4 og tabel 4 sammenholder de identificerede udgifter med de identificerede effektiviseringspotentialer ud fra en vurdering af business casens gunstighed for kommunen. Som det fremgår af figuren "best/worst case effektiviseringspotentialer" forventes der, uanset om der anlægges et pessimistisk eller et moderat scenarie, at være et ikke ubetydeligt potentiale, som vil kunne sikre en break-even på drifts- og anlægsinvesteringerne inden for tre år. Derefter vil der være et ganske betydeligt økonomisk potentiale i form af store besparelser på det samlede sikringsområde på mellem ca. 20-40 mio. kr. i forhold til det nuværende forbrug.

Tabel 4. Best/worst case effektiviseringspotentialer (afrunding i mio. kr.)

År	Udgift (drift og anlæg 24 mio. kr. de første 3 år og dernæst 14 mio. kr. de sidste 3 år)	1. Pessimistisk scenarie effektiviseringspotentialer (sikringsforbrug, ekstern præmie, intern præmie, opgave-/aftalestyring på rammeaftaler, sikringsniveau og indkøb uden for rammeaftaler mv.)	2. Moderat scenarie effektiviseringspotentialer (sikringsforbrug, ekstern præmie, intern præmie, opgave-/aftalestyring på rammeaftaler, sikringsniveau og indkøb uden for rammeaftaler mv.)	3. Optimistisk scenarie effektiviseringspotentialer (sikringsforbrug, ekstern præmie, intern præmie, opgave-/aftalestyring på rammeaftaler, sikringsniveau og indkøb uden for rammeaftaler mv.)
2015	24	1	5	6
2016	24	5	14	16
2017	24	16	20	23
2018	14	23	26	29
2019	14	29	33	36
2020	14	30	35	40

Figur 4. Best/worst case effektiviseringspotentialer



Kilde: Københavns Brandvæsen



Etablering af en Risikostyringsenhed

Etablering af en Risikostyringsenhed er nødvendig for at kunne realisere de nævnte effektiviseringspotentialer. Risikostyringsenheden skal udover at afdække kommunens risici på institutionsniveau også sikre, at der gennemføres de nødvendige sikringstiltag i form af fx ABA eller AIA-anlæg, overvågning, mv. En målrettet investering i sikringstiltag vil give positive effekter i form af færre skader/tab og dermed en reduktion i driftsomkostningerne på institutionerne, hvilket igen vil medføre lavere præmie til den interne forsikringsordning. Derudover kommer effektiviseringspotentialerne ved stordriftsfordele ved fællesindkøbsaftaler, lavere anlægspriser ved køb af sikringsydelser, udarbejdelse af risikoledelsesinformation, som kan tilvejebringe mulighed for strategiske beslutninger, centralisering af medarbejderressourcer i kommunen med henblik på videndeling m.v.

Erfaringerne fra private såvel som offentlige virksomheder, herunder bl.a. Bygningsstyrelsen, AON, Chr. Hansen A/S, Kolding Kommune og Næstved Kommune er samstemmende, at der er et ikke ubetydeligt potentiale ved at have styr på sine risici. De peger alle på, at et komplet afdækket risikobillede og en beskrivelse af den risikostyring, der iværksættes, alt andet lige vil medvirke til at øge markedets tillid. Dermed bør en aktiv risikostyring også have en positiv effekt på kommunens fremtidige muligheder i forhold til eksterne forsikringsløsninger eksempelvis i form af en lavere præmie og selvrisiko samt mere fordelagtige forsikringsvilkår.

Opgaver for en Risikostyringsenhed

Risikostyring dækker grundlæggende over

en strategisk arbejdsproces for at mindske risikoen for, at der sker indbrud og skader på en bygning. Metoden for risikostyring er illustreret jf. bilag 3. Gennem en aktiv risikostyring kan følgeskaderne mindskes, hvis skaden skulle ske. Kernen i risikostyring er derfor forebyggelse. Derfor er det væsentligt, at der udarbejdes en risikoprofil for de enkelte institutioner, således at risikostyringsenheden grundigt gennemgår institutionen for potentielle risici – herunder skadeshistorik, geografisk placering i forhold til andre institutioner og skadesbilledet i lokalområdet. Københavns Brandvæsen har udviklet egen risikostyringsmodel til at systematisere og strukturere risikostyringsenhedens analysearbejde, jf. bilag 4.

Den grundige gennemgang skal resultere i en risikoprofil, der beskriver de risici, den pågældende institution står overfor. På baggrund af risikoprofilen kan Risikostyringsenheden lave en målrettet og fremadrettet indsats, der forebygger fremtidige skader og ulykker på den konkrete institution. Risikoprofilen kan for eksempel vise, at en institution ofte er udsat for indbrud og hærværk, hvorfor sikring af institutionen vil være det rigtige sted at sætte ind. Risikostyringsenheden vil herefter sikre, at der i samarbejde med Københavns Ejendomme opsættes de rette sikringstiltag. Medarbejderne på institutionen vil således opnå større tryghed i dagligdagen og vil kunne bruge deres kernekompetencer på deres faglighed frem for på, hvordan de sikrer sig mod hærværk og indbrud på institutionen. Medarbejderne på institutionerne vil i mindst muligt omfang blive belastet af risikostyringsenhedens arbejde. De forventes primært at være behjælpelige med informationsindsamling i den indledende fase

Case

Kolding Kommune har udarbejdet en løsning med TV overvågning, som muliggør overvågning af hotspot områder i bymiljøet. Dette er et godt eksempel på en risikostyringsopgave, som er placeret i en koncern fællesenhed i samarbejde med forvaltningerne. Eksemplet fra Kolding vil i Københavns Kommune betyde, at sådan en opgave med fordel kan ligge i Københavns Brandvæsens Risikostyringsenhed i samarbejde med øvrige enheder og forvaltninger.

i risikostyringsprocessen. Såfremt lederen eller medarbejderne på institutionerne er usikre på, om de har de rette sikringsniveauer, kan de gå i dialog med Risikostyringsenheden frem for at skulle orientere sig mod et svært gennemskueligt marked. I takt med at der sker en samlet centralisering af ejendomsdriften i Københavns Kommune vil den rådgivning, som Københavns Brandvæsens Risikostyringsenhed udfører, i stigende grad kunne rettes direkte dertil.

Risikostyringsenheden vil på baggrund af analyser, lokale risikoprofiler og sikringstiltag udarbejde ledelsesinformation og en årlig risiko- og sårbarhedsrapport, der vil identificere og analysere de områder, hvor der er behov for, at der bliver sat ind. Det forventes, at Risikostyringsenheden over de kommende seks år vil gennemgå og klassificere samtlige institutioners risikoprofil. Institutionernes risikoreporter anvendes til at udarbejde Risiko- og Sårbarhedsrapporter for Københavns Kommune. Ligesom enheden vil få til opgave at udarbejde forslag (business cases) til effektiviseringer og optimeringer på sikringsområdet på tværs af forvaltninger og institutioner.

Derudover vil Risikostyringsenheden medvirke til at introducere forvaltningerne for de vigtigste elementer af risikostyring ud fra en praktisk tilgang til sikringsområdet. Hovedvægten vil blive lagt på de processer, der indgår i risikostyring og de resultater, som forvaltningerne kan opnå ved at arbejde med en struktureret risikostyring. Risikostyringsenheden vil endvidere introducere forvaltninger til de grundlæggende metoder og værktøjer, der efter bedste praksis er udviklet hos danske offentlige

og private virksomheder til identifikation og måling af risiko, ligesom de vil blive præsenteret for eksempler på teknikker og løsninger, der i praksis kan anvendes til at kontrollere, styre eller på anden måde håndtere de identificerede risici.

Anbefalinger til fremtidig varetagelse af risikostyrings- og sikringsopgaver

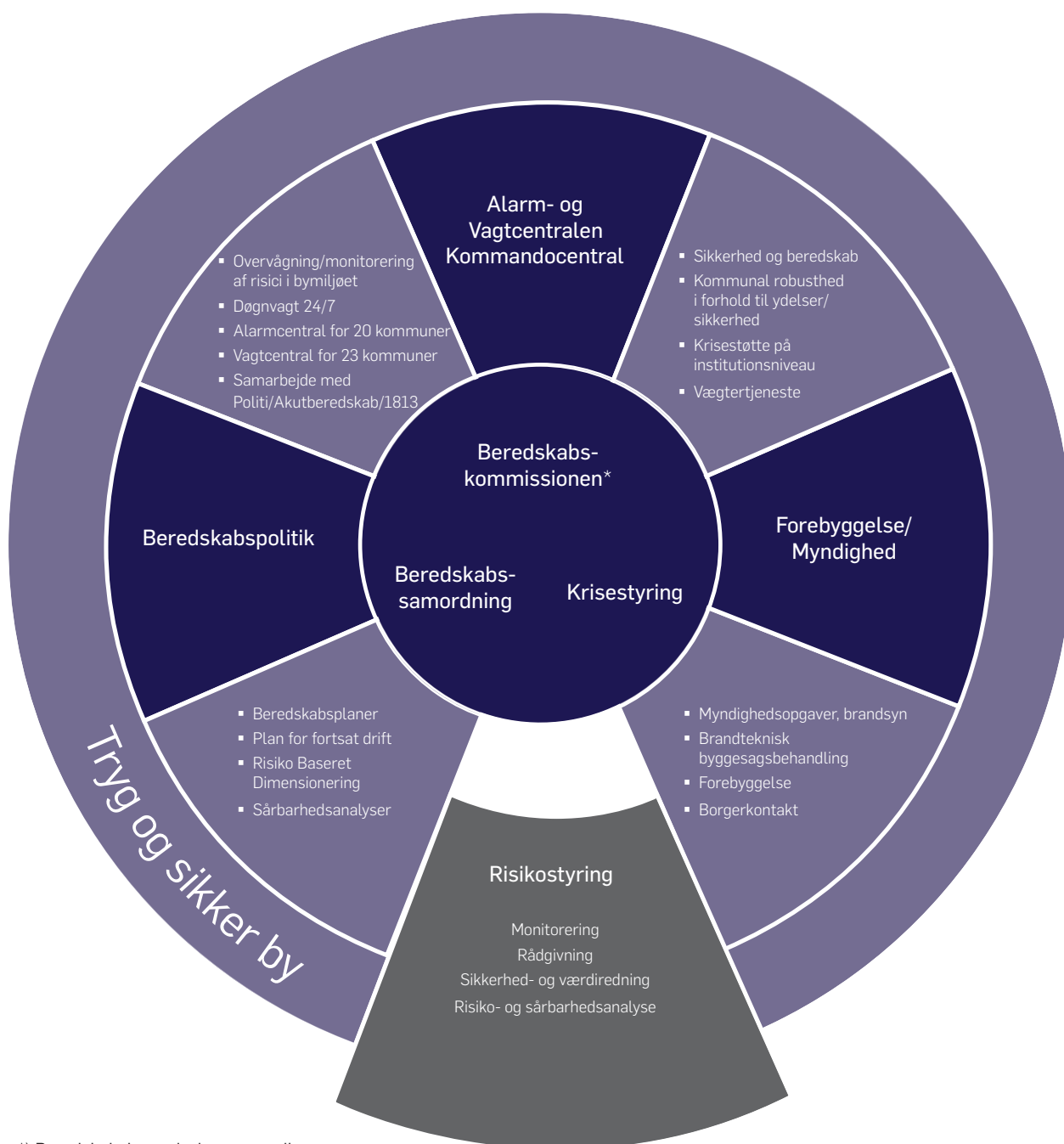
I lyset af at Københavns Brandvæsen i forvejen er den koncernenhed, der har ansvaret for beredskab og sikkerhed - og arbejder med den samme systematik i forhold til beredskabsplanlægning som forudsættes i forhold til risikostyring på sikringsområdet - er det naturligt, at opgaven som kommunens risk manager organisatorisk ligger i forlængelse af Københavns Brandvæsens funktion som varetager af kommunens beredskab.

For at understøtte den kommunale helheds-tænkning i forhold beredskabsplanlægning har Københavns Brandvæsen på det operationelle niveau allerede ændret sin risikoorganisation, således at der nu er en tæt sammenhæng mellem brandvæsenets forebyggende, begrænsende og afhjælpende indsats. På det strategiske niveau har planlægning og koordinering i de seneste år gennemgået en stor udvikling fra den traditionelle beredskabsplanlægning til business continuity - netop for at tilsikre en videreførelse af de borgerrettede kritiske ydelser grundet hændelser som eksempel skybrud, vandforurening og uheld i kommunale institutioner. Med alarmcentralen og den operative ledelse som omdrejningspunkt i brandvæsenets kommunerettede aktiviteter, er der øget fokus på rådgivning, business continuity, risikostyring og overvågning, og sikring.

Københavns Brandvæsen står i forvejen for det samlede beredskab gennem en fælles Beredskabspolitik, hvor fokus er på at øge robustheden, opretholde trygheden, mindske sårbarhederne, og sikre den fortsatte udvikling af kommunens samlede beredskab. Ligeledes har Københavns Brandvæsen ansvaret for at udvikle Plan for Fortsat Drift i samarbejde med forvaltningerne, som konkretiserer de enkelte forvaltningers arbejde med hændelser,

der kan påvirke det kommunale serviceniveau. Ligesom der i regi af Københavns Brandvæsen løbende og mindst en gang årligt udarbejdes en sårbarhedsrapport, der identificerer kommunens kritiske funktioner samt analyse af hyppighed og konsekvens af truslerne imod disse funktioner. Disse elementer er naturlige i udviklingen af den robuste/resiliente kommune.

Københavns Kommunes beredskab



*) Beredskabskommissionens medlemmer:
 Overborgmester for Københavns Kommune, Borgmester for BIF, Borgmester for BUF, Borgmester TMF, Borgmester KFF, Borgmester SUF, Borgmester SOF, Politidirektøren for Københavns Politi, Koncerndirektøren for Region Hovedstaden, Observatør for de frivillige organisationer

Københavns Brandvæsens force er, at der er et koordineret samspil mellem det operative, det forebyggende arbejde, planlægning og den operative ledelse:

TILSYN

Som en del af det forebyggende arbejde (tilsynsdel) har brandvæsenet kontakt med institutioner og virksomheder i kommunen. Samtidig med gennemførelse af de lovpligtige eftersyn (brandsyn), kan der med fordel også foretages sikringssyn samt vejledning og rådgivning i den forbindelse.

FOREBYGGELSE

Indsatsmandskab udfører som en del af deres hverdag de ukomplicerede forebyggende brandsyn på institutioner, og vil også samtidig kunne udføre sikringssyn, og rådgive og vejlede omkring risici og sikringstiltag, herunder udføre fx slukkerservice, legepladseftersyn og vagtopgaver.

SAGSBEHANDLING

I forbindelse med den brandtekniske byggesagsbehandling kan erfaringer fra tidligere byggeprojekter og erfaringer fra indsatser inddrages i kortlægning af risici i relation til byggerier. Således at Risikostyringsenheden samlet set kan rådgive og styre alle risici, og økonomiske og driftsmæssige tab så vidt muligt undgås eller begrænses.

DØGNÅBEN

Brandvæsenet er den døgnåbne adgang til kommunen, der kan iværksætte håndtering af hændelser (f.eks. sprængt vandværk i en institution), sikre at driftsansvarlige/ledere bliver orienteret, således der hurtigt kan blive taget hånd om en given hændelse.

OPERATIV

Der er et samspil mellem det operative mandskab, den operative ledelse og den strategiske planlægning, hvor erfaringer inddrages for at ændre på et givent risikobillede.

ANALYSER

Brandvæsenet foretager i forvejen analyser, der viser udvikling for bestemte typer hændelser (eks. hotspotanalyser), der kan vise en tendens til stigning i f.eks. indbrud i et givent byområde, hvor efter brandvæsenets sikringsansvarlige hjælper de berørte institutioner, mv. med rådgivning og evt. forslag til sikringstiltag, der kan nedbringe antallet af indbrud.

RISIKOSTYRING

Brandvæsenet har erfaring med at foretage risikostyring / risikovurdering i forhold til det daglige beredskab samt i forbindelse med styring af krisesituationer.

KOMMANDOCENTRAL

Brandvæsenet varetager og driver den administrative stab (DAS), som i krisesituationer koordinerer samarbejdet i kommunen. Brandvæsenet er samtidigt forbindelsesled til andre beredskabsaktører som Region Hovedstaden, Politiet, Beredskabsstyrelsen m.fl.



Foto: Lars Mejlby, Københavns Brandvæsen

Krisestøtte i den robuste kommune

Tidligt om morgenen mandag den 21. oktober bliver Christianshavn Brandstation sendt til en melding om brand i vuggestuen Smørklatten på Christianshavn.

Brandmandskabet slukker hurtigt og effektivt en mindre brand, der er begrænset til et vaske/tørre-rum. På grund af røgskade bliver det dog vurderet, at institutionen ikke kan tages i brug – og det kort før åbningstid. Derfor går brandvæsenets indsats fra at være en klassisk brandslukningsopgave til at være en indsats, der handler om at støtte kommunen og borgerne bedst muligt.

Københavns Brandvæsen tilbyder at hjælpe personalet med at styre de udfordringer, der opstår i takt med at forældre, børn og personale møder ind i institutionen. Mens brandmandskabet på skadestedet støtter personalet og blandt andet sikrer en politibus til de børn og forældre, som begynder at møde ind, arbejder operationschefen på Alarm- og Vagtcentralen med at informere nøglepersoner i kommunens forvaltning.

Indsatsen slutter efter halvanden times tid med at Københavns Brandvæsen overdrager skadestedet til en leder fra kommunen, som kender vuggestuen og dens personale. Skadeservicefirmaet vurderer at vuggestuen kan tages i brug efter to dage.

Opgavefordeling og snitflader

Det er erfaringen fra Koncernservice, at det er vigtigt at tydeliggøre såvel det fælles servicecenters ydelser til forvaltningerne som forvaltningernes leverancer og ansvar i forhold til det fælles servicecenter.

Forvaltningerne og institutionerne skal kende de formelle samarbejdsrelationer og der skal være en tydelig oversigt over grundydelse og tillæggydelser, som Københavns Brandvæsen vil løse for forvaltningerne og institutionerne. Ud over opgaveoversigten, jf. tabel 5, vil Københavns Brandvæsen endvidere definere en overordnet ansvarsfordeling mellem institutionerne, enhederne og Københavns Brandvæsen, jf. tabel 6.

Samarbejdsrelationer og snitflader

En velfungerende risikostyrings organisation forudsætter et tæt samarbejde mellem de relevante enheder. Der skal således være et fortsat tæt samarbejde mellem Risikostyringsenheden i Københavns Brandvæsen og Københavns Ejendomme som administrerer, udvikler og vedligeholder Københavns Kommunes ejendomsportefølje.

Københavns Ejendomme besidder vigtige informationer om bygningsvedligeholdelse/-vedligeholdelsesplanlægning, glasskader, containerbrande, sikringsanlæg på ny ejendomsmasse mv., der er væsentlige for en Risk Management funktion. Således kan der ske en løbende dialog om behovet for investeringer i sikringstiltag, og der sker en løbende overvågning af hele risikostyringsområdet. I takt med at der sker et samlet centralisering af ejendomsdriften, betyder det i øvrigt, at den rådgivning som en risikostyringsenhed skal yde de enkelte institutioner

i stigende grad skal rettes mod de ansvarlige for ejendomsdriften.

Koncernservice står i forvejen for indkøb og udbud af forsikringer samt en række sikringsydelser. Koncernservices' rolle og ansvar vil fortsat være at vurdere de elementer, som indgår i risikofinansiering, herunder:

- Forsikring
- Selvforsikring
- Selvrisici
- Skadeforebyggelse
- Administration

Risk Management funktionen i Københavns Brandvæsens opgave bliver at forestå risikostyringen, implementeringen af sikringstiltag, dataindsamling og udarbejdelse af analyser, således at forsikringsfunktionen har de bedst mulige forudsætninger for at udarbejde et forsikringsudbudsmateriale, der er så økonomisk attraktivt som muligt i overensstemmelse med den vedtagne risikoprofil.

Organisering

Det vurderes, at der til opgaven, udover de vægtere som Københavns Brandvæsen allerede har ansat, skal bruges seks årsværk med tung faglighed inden for risikostyring og sikring til udførelse af de ydelser, der er beskrevet i brandvæsenets ydelseskatalog. Derudover vil Københavns Brandvæsen give et antal brandmestre en sikringsuddannelse, således at der i stigende grad kan ske en lokal forankring af arbejdet med risikostyring, sikkerhed, forebyggelse og beredskab.



Foto: P. Wessel, Københavns Kommune

Tabel 5. Opgaveoversigt på risikostyrings- og sikringsområdet

Grunddydelser	Processer	Aktiviteter
Strategisk risikostyring	Fastlæg overordnet mål og principper for risikostyrings- og sikringsfunktion	Udarbejdelse af sikringspolitik og fastlæggelse af procedurer for gennemførelse af risikostyring
Risikoidentifikation	Udarbejd trusselsbillede	Besigt forholdene på institution
Risikoanalyse/risikobeskrivelse	Datafangst	Gennemgå skadehistorik, sikringsrapport, interview med institutionns driftsleder eller anden med detailkendskab
Risikovurdering	Kvalitativ/kvantitativ metode	Fastlæg risikotolerance og skalering
Risikostrategi	Mitigering	Forslag til sikringsværktøjer
Risikorapportering /kommunikation	Governance	Udarbejd ledelsesinformation og rapportering

Kilde: Københavns Brandvæsen

Tabel 6. Ansvarsdeling

Standardopgaver	Institution	KB
Gennemgang af bygningsforhold		x
Gennemgang af skadehistorik		x
Dokumentation for bogføring af sikringsudgifter	x	
Dokumentation for indgående serviceaftaler	x	
Risikoanalyse af realiserede og potentielle risici		x
Rådgivning i forhold til sikringsløsninger		x
Projektledelse i forhold til implementering af sikringsløsninger		x
Opfølgning på tidligere risikoanalyse		x
Statistik og ledelsesrapportering		x

Kilde: Københavns Brandvæsen

Bilag 1

Effektiviseringspotentiale

Københavns Brandvæsen har foretaget flere analyser for at få afdækket de økonomiske potentialer på området. Tabel 1 og 2 viser et skadesforbrug på ca. 726.000-2.358.000 kr., hvilket illustrerer et uafdækket økonomisk potentiale for Københavns Kommune af væsentligt omfang, såfremt der iværksættes den fornødne risikostyring. Tabel 1 er udfærdiget på baggrund af interviews med de respektive institutioners driftsledere. Tabel 2 er fremkommet på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse udsendt til 24 institutioner. På grund af tidsramme for undersøgelsen og kvalitet af datagrundlaget har det kun været muligt at anvende et udsnit af populationen i den videre proces, og der indgår således 14 institutioner i grundlaget for potentialeafdækning for så vidt angår forbrug som ikke er dækket af intern forsikringsordning.

Derudover eksisterer der et uafdækket forbrug for så vidt angår skader under selvriskoen, som ikke er medregnet i nedenstående datagrundlag, da institutionerne ikke indmelder disse til Københavns Ejendomme.

Data fra Koncernservice viser, at der i 2013 samlet er blevet udbetalt i alt ca. 600.000 kr. fra den interne forsikringsordning til de 14 institutioner jf. tabel 3.

Tabel 1. Kvalitativ analyse - Dybdeinterviews med driftsansvarlige personer

Institution	Afbrændte container / ild i bygning	Knuste ruder	Stjålet inventar	Bygningskade ved indbrud	Vagtudrykning	Samlet udgift/ kr. i 2013
Vesterbro Ny Skole	0	50.000	600.000	250.000	18.190	918.190
Strandvejsskolen	15.000	300.000	200.000	70.000	9.272	594.272
Amager Fælled Skole	0	50.000	10.000	15.000	37.500	112.500
TMF - Islands Brygge 37	0	0	300.000	20.000	80.000	400.000
TMF- Selinevej 2	0	0	0	0	2.000	2.000
Njalsgade 13	10.000	20.000	50.000	100.000	40.000	220.000
Sundhedshuset	0	0	0	0	50.000	50.000
Plejecenter Egebo	0	0	0	0	0	0
Jobcenter København, Center for fastholdelse	0	3.000	5.000	0	7.000	15.000
Kulturstationen Vanløse	0	0	0	0	34.517	34.517
Østerbrohuset	0	0	0	0	1.000	1.000
Svanemøllehallen	0	0	0	0	500	500
Tingbjerg Idrætspark/ Brønshøj Boldklub	0	0	0	0	7.000	7.000
Kontakten	0	0	0	0	3.500	3.500
Grand Total	25.000	423.000	1.165.000	455.000	290.500	2.358.479

Kilde: Københavns Brandvæsen

Tabel 2. Kvantitativ analyse - Spørgeskemaundersøgelse

Institution	Afbrændte container / ild i bygning	Knuste ruder	Stjålet inventar	Bygningskade ved indbrud	Vagtudrykning	Samlet udgift/ kr. i 2013
Vesterbro Ny Skole	0	114.000	189.000		11.000	314.000
Strandvejsskolen	0	0	0	0	7.000	7.000
Amager Fælled Skole	0	10.000	0	0	25.923	35.923
TMF - Islands Brygge 37	0	0	0	0	86.274	86.274
TMF- Selinevej 2	0	0	0	0	5.300	5.300
Njalsgade 13	0	0	0	0	33.562	33.562
Sundhedshuset	0	0	0	0	145.690	145.690
Plejecenter Egebo	0	0	0	0	35.091	35.091
Jobcenter København, Center for fastholdelse	0	3.000	5.000	0	7.000	15.000
Kulturstationen Vanløse	0	0	0	0	34.517	34.517
Østerbrohuset	0	0	0	0	0	0
Svanemøllehallen	0	0	0	0	0	0
Tingbjerg Idrætspark/ Brønshøj Boldklub	0	0	0	0	11.134	11.134
Kontakten	0	0	0	0	2.898	2.898
Grand Total	0	127.000	194.000	0	405.000	726.389

Kilde: Københavns Brandvæsen, Koncernservice, Københavns Ejendomme, Center For Økonomi

Tabel 3. Udbetaling fra intern forsikringsordning

Udbetaling til 14 institutioner fra intern forsikringsordning	
Vesterbro Ny Skole	76.872
Strandvejsskolen	Branden på ca. 3,2 mio. kr. fra 2011 - derfor ikke medtaget i beregningen
Amager Fælled Skole	
TMF - Islands Brygge 37	170.000
TMF- Selinevej 2	0
Njalsgade 13	10.000
Sundhedshuset	0
Plejecenter Egebo	222.000
Jobcenter København, Center for fastholdelse	12.493
Kulturstationen Vanløse	0
Østerbrohuset	0
Svanemøllehallen	95.398
Tingbjerg Idrætspark/Brønshøj Boldklub	5.260
Kontakten	0
	592.000

Kilde: Koncernservice

Med afsæt i den kvalitative og den kvantitative analyse har brandvæsenet beregnet et gennemsnitligt forbrug for de 14 institutioner. Dernæst er udgiftsniveauet blevet opskaleret til 1.000 institutioner med henblik på at få et mere realistisk billede af kommunens anslåede samlede forbrug, jf. tabel 4.

Tabel 5 angiver kommunens anslåede udgifter til sikringsområdet i 2013 fordelt på forbrug, forsikringspræmie, indkøb, service- og inspektionsaftaler.

Tabel 4. Forbrug baseret på 1000 institutioner

Gns. forbrug pr. Institution	Forbrug som ikke er dækket af intern forsikringsordning	
44.500	1.000	44.500.000
Total		44.500.000

Kilde: Københavns Brandvæsen

Tabel 5. Total anslået udgifter til sikring i Københavns Kommune

Udgiftsniveau fordelt på udgiftsområder 2013

Kilde	Udgift	
Brandvæsenets analyse	Forbrug som er dækket af intern forsikringsordning	20.400.000
Brandvæsenets analyse	Forbrug som ikke er dækket af intern forsikringsordning (baseret på 1000 institutioner)	44.496.000
Koncernservice	Præmie til ekstern forsikringsordning	8.500.000
Center For Økonomi*	Installation og service af alarmer (indkøb inden for rammeaftale)	33.200.000
Center For Økonomi*	Alarmpatrulje Københavns Brandvæsen (indkøb inden for rammeaftale - 2012 niveau)	3.400.000
Center For Økonomi*	Den jyske kontrol (indkøb inden for rammeaftale - 2012 niveau)	460.000
Center For Økonomi*	G4S (indkøb uden for rammeaftale - 2012 niveau)	3.300.000
Københavns Ejendomme	FM's opgørelse af ressourceforbrug (ÅV omregnet til kr.)	12.700.000
Brandvæsenets oplysning	Inspektion af ABA	1.260.000
Brandvæsenets oplysning	Servicesering af ABA	3.150.000
Brandvæsenets oplysning	Alarmoverførsel	2.137.500
Brandvæsenets oplysning	Servicesering af AIA	4.750.000
Udgift i alt		137.753.500

Kilde: Københavns Brandvæsen, Koncernservice, Københavns Ejendomme, Center For Økonomi

*2012 udgiftsniveau, hvor det forudsættes at omkostningsniveauet i 2012 ligger på linje med omkostningerne i 2013.

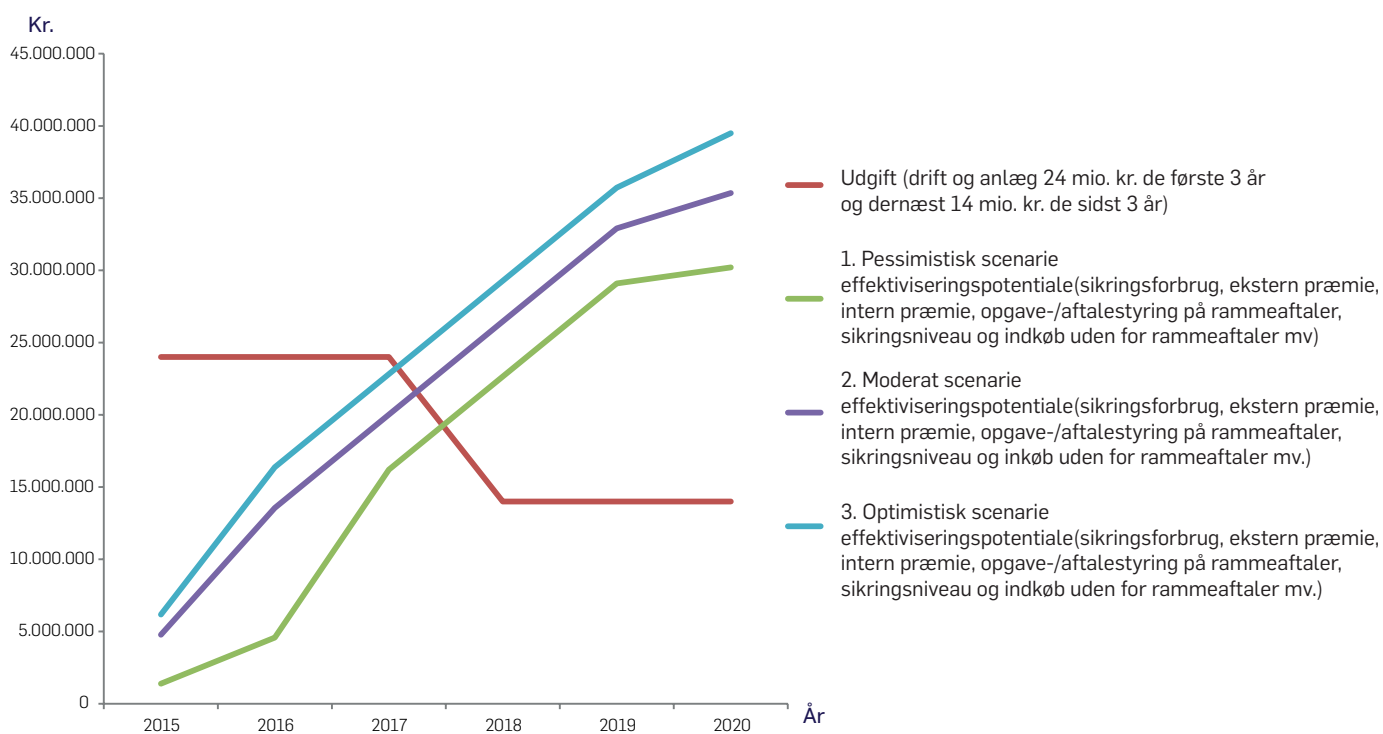
Med henblik på at afdække projektets følsomhed over for datausikkerhed har Københavns Brandvæsen opereret med mulige potentialescenarier (fra optimistisk til pessimistisk) sammenholdt med udgifter til etablering og drift af Risk Management enhed, jf. nedenstående tabel 6 og figur 1.

Som det fremgår af figuren forventes der - uanset om der anlægges et pessimistisk eller et moderat scenarie - at være et ikke ubetydeligt potentiale, som vil kunne sikre en 'break-even' på drifts- og anlægsinvesteringerne inden for en tidsramme af tre år. Herefter forventes et betydeligt økonomisk potentiale i form af store besparelser på det samlede sikringsområde på mellem 20-40 mio. kr. i forhold til det nuværende forbrug.

Tabel 6. Best/worst case effektiviseringspotentialer (mio.kr.)

År	Udgift (drift og anlæg 24 mio. kr. de første 3 år og dernæst 14 mio. kr. de sidste 3 år)	1. Pessimistisk scenarie effektiviseringspotentiale (sikringsforbrug, ekstern præmie, intern præmie, opgave-/aftalestyring på rammeaftaler, sikringsniveau og indkøb uden for rammeaftaler mv.)	2. Moderat scenarie effektiviseringspotentiale (sikringsforbrug, ekstern præmie, intern præmie, opgave-/aftalestyring på rammeaftaler, sikringsniveau og indkøb uden for rammeaftaler mv.)	3. Optimistisk scenarie effektiviseringspotentiale (sikringsforbrug, ekstern præmie, intern præmie, opgave-/aftalestyring på rammeaftaler, sikringsniveau og indkøb uden for rammeaftaler mv.)
2015	24	1	5	6
2016	24	5	14	16
2017	24	16	20	23
2018	14	23	26	29
2019	14	29	33	36
2020	14	30	35	40

Figur 1. Best/worst case effektiviseringspotentialer



Kilde: Københavns Brandvæsen

Tabel 7. Fremtidig scenarie- Etablering af central risk management funktion i Københavns Brandvæsen

Udgift	2015			2016		
	Pessimisk	Moderat	Optimistisk	Pessimisk	Moderat	Optimistisk
Anlægsinvestering fordelt:						
Drift (1)	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Anlæg (2)	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Udgift i alt	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000
Effektiviseringer						
Besparelse på forbrug som er dækket af intern forsikringsordning	0	0	0	-1.632.000	-2.040.000	-2.448.000
Besparelse på forbrug som ikke er dækket af intern forsikringsordning	0	0	0	-3.559.680	-4.449.600	-5.339.520
Besparelse på ekstern sikringspræmie	0	0	0	-170.000	-340.000	-510.000
Optimering af opgave- og aftalestyring i forhold til rammeaftaler	-664.000	-1.328.000	-1.992.000	-2.656.000	-3.320.000	-3.984.000
Fastlæggelse af sikringsniveau i forhold til rammeaftaler	-664.000	-3.320.000	-3.984.000	-1.660.000	-3.320.000	-3.984.000
Besparelse på indkøb uden for rammeaftale (9)	-66.000	-132.000	-198.000	-264.000	-330.000	-396.000
Ressourceforbrug (ÅV omregnet til kr.)	0	0	0	-1.016.000	-1.270.000	-1.524.000
Inspektion af ABA	0	0	0	-100.800	-126.000	-151.200
Servicesering af ABA	0	0	0	-252.000	-315.000	-378.000
Alarmoverførsel	0	0	0	-171.000	-213.750	-256.500
Servicesering af AIA	0	0	0	-380.000	-475.000	-570.000
Gevinst i alt	-1.394.000	-4.780.000	-6.174.000	-4.580.000	-13.799.600	-16.661.520
Samlet pengestrøm	22.606.000	19.220.000	17.826.000	19.420.000	10.200.400	7.338.480

Udgift	2017			2018		
	Pessimisk	Moderat	Optimistisk	Pessimisk	Moderat	Optimistisk
Anlægsinvestering fordelt:						
Drift (1)	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Anlæg (2)	20.000.000	20.000.000	20.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Udgift i alt	24.000.000	24.000.000	24.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000
Effektiviseringer						
Besparelse på forbrug som er dækket af intern forsikringsordning	-2.856.000	-3.264.000	-3.672.000	-4.080.000	-4.488.000	-4.896.000
Besparelse på forbrug som ikke er dækket af intern forsikringsordning	-6.229.440	-7.119.360	-8.009.280	-8.899.200	-9.789.120	-10.679.040
Besparelse på ekstern sikringspræmie	-680.000	-850.000	-1.020.000	-1.190.000	-1.360.000	-1.530.000
Optimering af opgave- og aftalestyring i forhold til rammeaftaler	-4.648.000	-5.312.000	-5.976.000	-6.640.000	-7.304.000	-7.968.000
Fastlæggelse af sikringsniveau i forhold til rammeaftaler	-1.660.000	-3.320.000	-3.984.000	-1.660.000	-3.320.000	-3.984.000
Besparesels på indkøb uden for rammeaftale (9)	-462.000	-528.000	-594.000	-660.000	-726.000	-792.000
Ressourceforbrug (ÅV omregnet til kr.)	-1.778.000	-2.032.000	-2.286.000	-2.540.000	-2.794.000	-3.048.000
Inspektion af ABA	-176.400	-201.600	-226.800	-252.000	-277.200	-302.400
Servicesering af ABA	-441.000	-504.000	-567.000	-630.000	-693.000	-756.000
Alarmoverførsel	-299.250	-342.000	-384.750	-427.500	-470.250	-513.000
Servicesering af AIA	-665.000	-760.000	-855.000	-950.000	-1.045.000	-1.140.000
Gevinst i alt	-16.535.440	-20.393.360	-23.255.280	-23.129.200	-26.987.120	-29.849.040
Samlet pengestrøm	7.464.560	3.606.640	744.720	-9.129.200	-12.987.120	-15.849.040

Udgift	2019			2020		
	Pessimisk	Moderat	Optimistisk	Pessimisk	Moderat	Optimistisk
Anlægsinvestering fordelt:						
Drift (1)	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Anlæg (2)	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Udgift i alt	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000
Effektiviseringer						
Besparelse på forbrug som er dækket af intern forsikringsordning	-5.304.000	-5.712.000	-6.120.000	-6.528.000	-6.936.000	-7.344.000
Besparelse på forbrug som ikke er dækket af intern forsikringsordning	-11.568.960	-12.458.880	-13.348.800	-8.899.200	-11.124.000	-13.348.800
Besparelse på ekstern sikringspræmie	-1.700.000	-1.870.000	-2.040.000	-2.210.000	-2.380.000	-2.550.000
Optimering af opgave- og aftalestyring i forhold til rammeaftaler	-8.632.000	-9.296.000	-9.960.000	-10.624.000	-11.288.000	-11.952.000
Fastlæggelse af sikringsniveau i forhold til rammeaftaler	-1.660.000	-3.320.000	-3.984.000	-1.660.000	-3.320.000	-3.984.000
Besparesels på indkøb uden for rammeaftale (9)	-858.000	-924.000	-990.000	-1.056.000	-1.122.000	-1.188.000
Ressourceforbrug (ÅV omregnet til kr.)	-3.302.000	-3.556.000	-3.810.000	-4.064.000	-4.318.000	-4.572.000
Inspektion af ABA	-327.600	-352.800	-378.000	-403.200	-428.400	-453.600
Servicesering af ABA	-819.000	-882.000	-945.000	-1.008.000	-1.071.000	-1.134.000
Alarmoverførsel	-555.750	-598.500	-641.250	-684.000	-726.750	-769.500
Servicesering af AIA	-1.235.000	-1.330.000	-1.425.000	-1.520.000	-1.615.000	-1.710.000
Gevinst i alt	-29.722.960	-33.580.880	-36.442.800	-30.977.200	-36.170.000	-40.366.800
Samlet pengestrøm	-15.722.960	-19.580.880	-22.442.800	-16.977.200	-22.170.000	-26.366.800

Bilag 2.

Ydelseskatalog

Ydelsens navn: Risikoidentificering og afrapportering		
Ydelse	De enkelte institutioner kontaktes med henblik på afdækning af risici på institutionsniveau, herunder i forhold til sikring af bygninger, fortsættelse af driften, tryghed og sikkerhed for borgere og medarbejdere.	
Beskrivelse	Københavns Brandvæsens Risikostyringsenhed vil på baggrund af konkret gennemgang på institutionen, samt viden om tidligere skadeshistorik på institutionen og i lokalområdet, bl.a. fra forsikringsordningerne, økonomisystemer, mv., udarbejde en rapport, der rådgiver om det konkrete behov for sikringstiltag, eller anden form for rådgivning, der bedst muligt kan medvirke til, at driften kan fortsætte uændret ved en hændelse, og at borgernes og medarbejdernes tryghed og sikkerhed øges.	
Specifikation	Ydelsen indeholder: <ol style="list-style-type: none">Identificering af risici indenfor: brand, tyveri, hærværk/indbrud, læksikring, skybrud og oversvømmelse, forsyningssvigt (vand/el), medarbejdersikkerhed (truster og vold), samt følgeskader afledt af ovenstående risici.Kortlægning af de identificerede risici i forhold til geografi, evt. hotspotområder, perioder på året og tider på døgnet samt aktiviteter.Vurdering af acceptable og uacceptable risici (brutto risikoregnskab)Vurdering / anbefaling af styringsværktøjer i forhold til uacceptable risici.Rådgive enhederne i forhold til hvordan styringsværktøjerne kan implementeres.	
Levering	KB' forpligtelse: <ul style="list-style-type: none">Udarbejdelse af risikorapporter, som definerer acceptable og uacceptable risici samt anbefalinger til sikringstiltag.Tilvejebringelse af erfaringsmæssig vurdering af de identificerede risici, som skal indgå i risikoanalysen.	
Andet	Til løsning af opgaverne vil KB anvende erfaringslære indhentet via økonomisystemer, fysiske gennemgange af KK enheder, historik fra lignende områder.	
Senest godkendt:	Ydelses nr:	Version:

Ydelsens navn: Fastlæggelse af sikrings- og beredskabsniveau

Ydelse	På baggrund af Københavns Kommunes risiko- og sårbarhedspolitik udarbejdes et sikrings- og beredskabsniveau, der overordnet beskriver, hvordan KK håndterer sikring og beredskab i kommunen generelt og i forhold til de enkelte institutioner og enheder.
Beskrivelse	Fastlæggelse af sikrings- og beredskabsniveauet skal ses som et støtteværktøj til KK, således at sikringen af KK fremover kan ske efter ensartede retningslinjer, der understøtter robusthed, fortsat drift og tryghed og sikkerhed for borgere og medarbejdere.
Specifikation	Ydelsen indeholder: a. Konkretisering af KK målsætninger i forhold til sikring og beredskab. b. Fastsættelse af sikringsniveauer i forhold til retningslinjerne for kommunen. c. Beskrivelse af risikostyringsværktøjer samt hvordan disse implementeres i KK. d. Beskrivelse af øvrige plansæt, der understøtter KK. e. Beskrivelse af risikoanalyse i KK samt beskrivelse af acceptable og uacceptable risici. Herunder økonomiske risici.
Levering	KB' forpligtelse: <ul style="list-style-type: none">▪ At udarbejde og koordinere arbejdet vedrørende fastlæggelse af sikrings- og beredskabsniveauer i KK, som understøtter KK og styrker KK i forhold til forsikringsløsninger og øget robusthed i driften.▪ Konkretisere politiske målsætninger, i forhold til sikring og beredskab, og opretholdelse af servicemål, der understøtter robusthed, fortsat drift og tryghed og sikkerhed for borgere og medarbejdere.▪ Konkretisere det ønskede sikrings- og beredskabsniveau ved alle typer af anvendelseskategorier i KK, i samarbejde med forvaltningerne og andre interne aktører samt eksterne leverandører af f.eks. forsikringsløsninger.

Senest godkendt:

Ydelses nr:

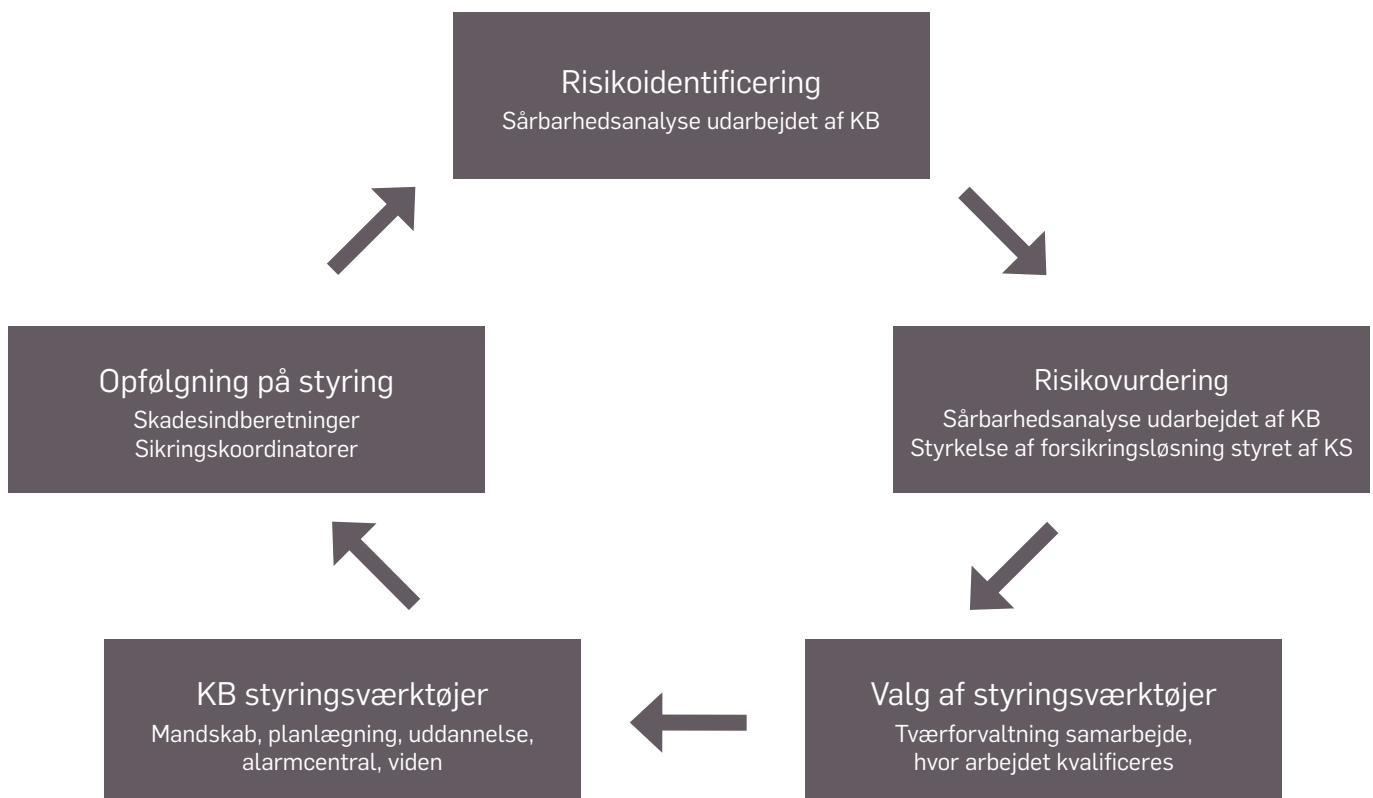
Version:

Ydelsens navn: Risikoanalyse

Ydelse	På baggrund af den risikoidentificering og de risikorapporter, der udarbejdes på de enkelte institutioner og som ligger til grund for rådgivning vedr. sikringstiltag, mv. udarbejdes der en årlig risikoanalyse, der fastlægger det overordnede acceptable risikoniveau i København og behovet for yderligere sikringstiltag i forhold til sikring af bygningsmassen, den fortsatte drift af ydelsen, sikkerhed og tryghed for borgere og medarbejdere.	
Specifikation	<p>Ydelsen udarbejdes en gang om året og indeholder:</p> <ol style="list-style-type: none">Strategisk fastlæggelse af KK sikringsniveau, i samarbejde med interne og eksterne aktører.Definering af acceptable og uacceptable risici, på baggrund af de strategiske overvejelser (enhedsniveau til forvaltningsniveau)Analyse som danner grundlag for valg af risikostyringsværktøjer (enhedsniveau til forvaltningsniveau)Rådgivning til enheder og forvaltninger i forhold til deres potentielle og realiserede risici.Implementering af risikostyringsværktøjer.Overvågning og opfølgning af styringsværktøjernes effekt på realiserede risici.	
Levering	<p>KB' forpligtelse:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ I samarbejde med øvrige forvaltninger, indstille til BR om en sikringspolitik, der skal fastlægge det ønskede niveau i forhold til servicemål til borgerne, bidrage til en god forsikringsløsning samt øge robustheden i KK.▪ Fastlæggelse af acceptable og uacceptable risici, jævnfør sikringspolitikken. Herunder definerer, hvilken restrisiko KK har i forhold til de enkelte risikoområder.▪ Rådgivning til KK omkring implementering af risikostyringsværktøjer, i forhold til KK realiserede og potentielle risici.▪ Implementering af risikostyringsværktøjer og sikringstiltag i KK.	
Senest godkendt:	Ydelses nr:	Version:

Bilag 3. Metodegennemgang

Operational risikostyring



Risikoprofilen udarbejdes ved, at Københavns Brandvæsen identificerer og vurderer de specifikke risici for den enkelte institution. I praksis sker det ved, at man i fællesskab metodisk gennemgår nedenstående tre hovedpunkter.

1. Vurdering af institutionens risiko for følgende hændelser:

- a. Brand
- b. Oversvømmelse (regn og skybrud)
- c. Øvrige vandskader (f.eks. lækage på rør)
- d. Hærværk og indbrud
- e. Terror
- f. Øvrige skader

2. For hver ovenfor identificeret risiko gennemgås:

- a. Skadehistorik
 - i. Hvor ofte sker skaderne?
 - ii. Hvad koster skaderne i alt og i gennemsnit?
 - iii. Hvad har driftsforstyrrelsen betydet for personalet og borgere?
- b. Sikringsrapporter og andre risikoreporter
- c. Interview med institutionens driftschef eller anden med detailkendskab

3. Institutionens økonomiske risikoniveau gennemgås og profil udarbejdes:

- a. Det analyseres, hvilke økonomiske risici institutionen kan bære indenfor de enkelte kategorier.
 - i. Uvæsentligt (f.eks. op til 10.000 kr. per skade)
 - ii. Mindre væsentligt (f.eks. op til 100.000 kr. per skade)
 - iii. Mærkbart (f.eks. op til 1 mio. kr. per skade)
 - iv. Betydelig (f.eks. op til 25 mio. kr. per skade)
 - v. Meget stor (f.eks. større end 25 mio. kr. per skade)
- b. Når risiciene er blevet identificeret og behandlet, indsættes dataene i et skema, der danner institutionens risikoprofil.





Sandsynlighed	Meget stor (5)	5	10	15	20	25
	Stor (4)	4	8	12	16	20
	Mellem (4)	3	6	9	12	15
	Lille (2)	2	4	6	8	10
	Meget lille (1)	1	2	3	4	5
		Ubetydelig (1)	Omkommelig (2)	Alvorlig (3)	Stor (4)	Meget stor (5)
		Konsekvens				

Risicienes indplacering i skemaet:

Ved udarbejdelse af en risikoprofil gennemgås samtlige risici efter samme princip. Alle risici skal, efter det er blevet identificeret, gradueres i forhold til sandsynlighed og påvirkning (økonomi/omdømme), såfremt de indtræder, således at samtlige skadesrisici indplaceres i skemaet. Hver gang der sker en skade, registreres hændelsen hos skadesadministratoren.

Når man skal udarbejde risikoprofilen, anvendes blandt andet denne skadeshistorik, som gennemgås detaljeret med institutionen.

Det skal bemærkes, at selvom en institution ikke har haft skader indenfor en bestemt risikokategori, forsvinder risikoen ikke fra profilen. Risikoen kan fortsat bedømmes, eksempelvis ved at gennemgå aktuelle sikringsrapporter (f.eks. brandsikring mv.). I denne situation baseres bedømmelsen på en kombination af risikoreporter og interviews. Risikoprofilen viser, hvilke risici der bør prioriteres.

-  Risici i grønt område kan man i princippet se bort fra
-  Risici i det gule område skal overvåges, men anses ikke for kritiske
-  Risici placeret i det mørke gule område skal følges tæt
-  Risici placeret i det røde område kræver øjeblikkelig handling

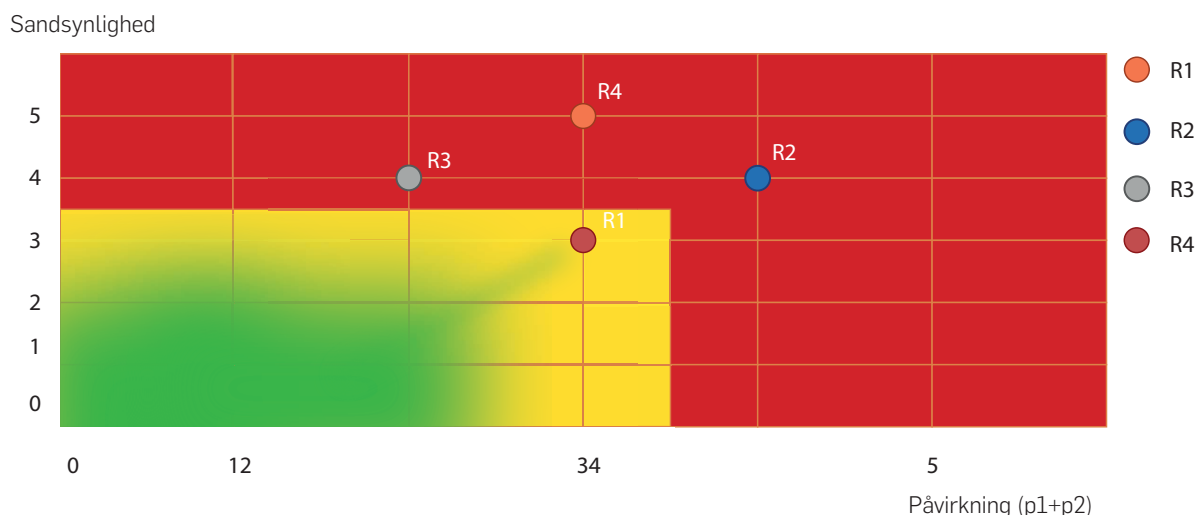
Ved indplacering i risikoprofilen tages der ikke blot hensyn til det konkrete datamateriale, men ligeledes til de enkelte skadetyper konsekvens for institutionerne samt til den enkelte institutions særlige forhold. Til understøttelse af ovenstående metodegennemgang har Københavns Brandvæsen udviklet en risikostyringsmodel (excel), som har til formål at operationalisere det praktiske arbejde ude på institutionerne. Risikostyringsmodel anvendes til at udarbejde en konkret risikoprofil for den pågældende institution, som har en højere skadestatistik end Københavns Brandvæsenets acceptniveau.

Risikostyring dækker grundlæggende over en strategisk arbejdsproces for at mindske risikoen for, at der sker indbrud og skader på en bygning. Gennem en aktiv risikostyring kan følgeskaderne derudover mindskes, hvis skaden skulle ske. Kernen i risikostyring er derfor forebyggelse. Derfor er det væsentligt, at der udarbejdes en risikoprofil for de enkelte institutioner, således at risikostyringsenheden sammen med institutionen grundigt gennemgår institutionen for potentielle risici – herunder skadeshistorik, geografisk placering i forhold til andre institutioner og skadesbilledet i lokalområdet.

Den grundige gennemgang skal resultere i en risikoprofil, der beskriver de risici, den pågældende institution står overfor jf. figur 1. Det betyder, at Københavns Brandvæsen er i stand til på baggrund af en risikoanalyse/risikovurdering at synliggøre, hvilke risici som ikke er i overensstemmelse med

Figur 1 1. Leverance – Kommunens risikobillede før mitigering

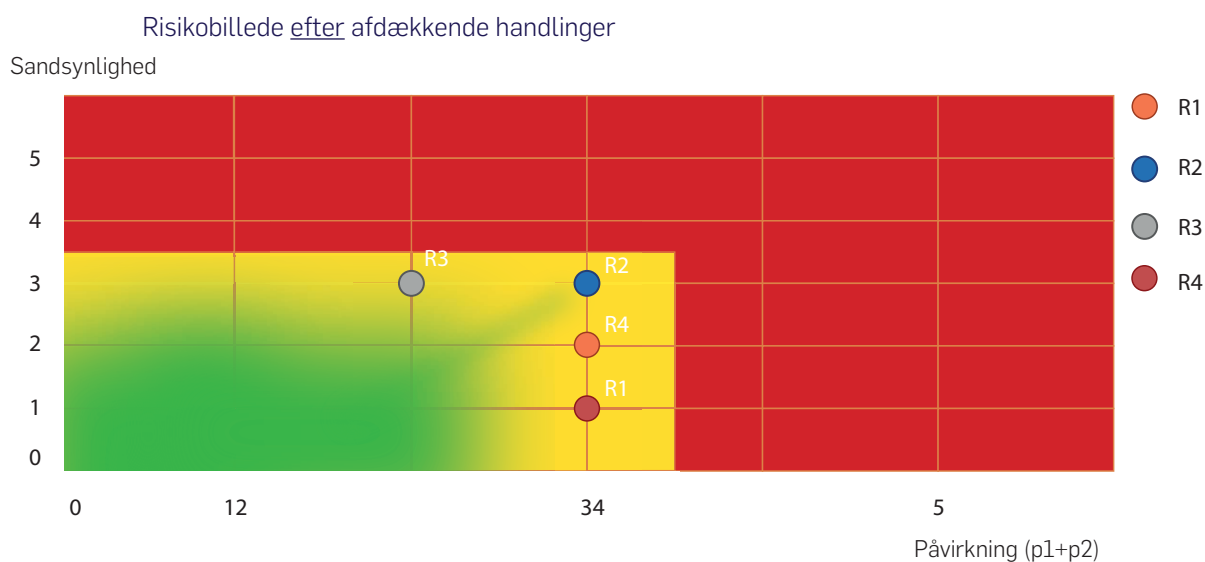
Risikobillede før afdækkende handlinger



kommunens vedtagne risikopolitik/risikoappetit. Ved en risikoanalyse/risikovurdering gives dels et bud på sandsynligheden for, at hændelsen indtræffer, dels på hvor stor påvirkningen herfra i givet fald vil blive. Behovet for sikringstiltag er særligt udtalt i de tilfælde, hvor der både er høj sandsynlighed og stor påvirkning, dvs. risici som befinder sig i det røde felt (kritisk niveau).

På baggrund af risikoprofilen kan Risikostyringsenheden lave en målrettet og fremadrettet indsats, der forebygger fremtidige skader og ulykker på den konkrete institution. Risikoprofilen kan for eksempel vise, at en institution ofte er udsat for indbrud og hærværk, hvorfor sikringen af institutionen vil være det rigtige sted at sætte ind. Der vælges og implementeres de sikringstiltag, der skal til for at håndtere/nedbringe de kritiske risici fra det røde felt til det grønne felt (acceptniveau). Sikringstiltag kan rettes mod at reducere både sandsynlighed og konsekvens for en given risiko eller mod blot et af disse elementer jf. figur 2.

Figur 2 2. Leverance – Kommunens risikobillede efter mitigering



Bilag 4. Risikostyringsmodel

Risikolog for institution xx

Risici skal identificeres ud fra mulige forhold, som kan medvirke til, at institutionen opnår en effektiv risikostyring.

Risikologgen består af 4 dele:

1. Beskrivelse af risikoen samt opdeling af risici i kategorier.
2. Vurdering af risiko-faktor før risikomitigerende aktiviteter. Risikofaktoren beregnes ud fra karakteren for hver af de tre parametre; frekvens, konsekvens for tab af omdømme og tab af økonomi. Kriterier for karakterer vises nedenfor.
3. Valg af strategi for at mitigere risikoen. De forskellige strategier for at mitigere risikoen, som kan vælges, er de typer af sikringsinstrumenter.
4. Vurdering af den samlede indsats.

Beskrivelse af karakterer for de tre parametre:

Sandsynlighed for, at risikoen materialiseres:

Sandsynlighed	Karakter	Beskrivelse
Usandsynlig	1	Denne risiko vil formentlig ikke opstå inden for 10+ år
Sjælden	2	Denne risiko kan opstå mindst en gang indenfor 5-10 år
Forekommende	3	Denne risiko kan opstå mindst en gang indenfor 2-5 år
Sandsynlig	4	Hændelsen er forekommet indenfor 2 år
Meget sandsynlig	5	Mere end 1 gang om året

Risikoens konsekvens for tab af økonomi P1:

Økonomi	Karakter	Beskrivelse - økonomisk tab (kr.)
Uvæsentlig	1	0-10.000 kr.
Mindre væsentlig	2	10.000-100.000 kr
Mærkbar	3	100.000 kr.-1.000.000 kr.
Betydelig	4	1.000.000 kr.-25.000.000 kr.
Meget stor	5	>25.000.000 kr.

Risikoens konsekvens for tab af omdømme P2:

Kvalitet	Karakter	Beskrivelse
Uvæsentlig	1	Tabet af omdømme vil være uvæsentlig. Institutionslederen skal orienteres. Ingen presseomtale
Omkommeligt	2	Tabet af omdømme vil være omkommeligt. Det vurderes, at det er nødvendigt at orientere områdechefen
Alvorligt	3	Tabet af omdømme vil være alvorligt. Det vurderes, at det er nødvendigt at orientere direktionen.
Kritisk	4	Tabet af omdømme vil være kritisk. Direktionen skal involveres. Stor presseomtale.
Meget kritisk	5	Tabet af omdømme vil være meget kritisk. Direktionen og borgmesteren samt overborgmesteren skal involveres. Stor presseomtale samt omtale i en længere periode.

Risikoprofil for institution xxx

1. Risikoidentifikation	Risikotitel	Brand	Oversvømmelse (regn og skybrud)	Indbrud	Hærværk	Vold/trusler	Øvrige skader
	Beskrivelse af risiko	A) Gennemgå skadehistorik (1. hvor ofte sker skaderne 2. hvad koster skaderne i alt og i gns). B) Gennemgå sikringsrapporter. C) interview med institutionens driftsleder eller anden med detailkendskab					
2. Vurdering af risikoeffekt (for risikomitigerende aktiviteter)	S. Sandsynlighed (for at risiko materialiseres)	3 Forekommende F	2 Sjælden S	2 Sjælden S	2 Sjælden S	2 Sjælden S	2 Sjælden S
	P2 Påvirkning på omdømme (borgers tillid/tilfredshed, borgers oplevede kvalitet mv)	3-Alvortlig P2	5-Meget kritisk P2	5-Meget kritisk P2	1-Uvæsentlig P2	1-Uvæsentlig P2	1-Uvæsentlig P2
	P1 Påvirkning på økonomi	1-Uvæsentlig P2	4-Betydelig P1	5- Meget stor P1	3-Mærkbar P1	3-Mærkbar P1	4-Betydelig P1
	R = Risikofaktor (F*((P1*P2)/2))	4,5	20	25	3	3	4
	Risikotolerance	Accept	Ej-accept	Ej-accept	Accept	Accept	Accept
3. Risikomitigering	Risikomitigeringsaktivitet (Beskrivelse af aktivitet for at mitigere risikoen)	1.AIA	7.ABA	1.AIA	1.AIA	1.AIA	1.AIA
			4.Mekanissikring				
	Vurdering af omkostning ved etablering af mitigeringsaktivitet (DKK)						
4. Vurdering af restrisiko (efter risikomitigerende aktiviteter)	"F. Frekvens (for at risiko materialiseres)"	2-Sjælden S	2-Sjælden S	2-Sjælden S	2-Sjælden S	2-Sjælden S	2-Sjælden S
	"P2 Påvirkning på omdømme (borgers tillid/tilfredshed, borgers oplevede kvalitet mv)"	3-Alvortlig P2	2-Omkommeligt P2	5-Meget kritisk P2	1-Uvæsentlig P2	1-Uvæsentlig P2	1-Uvæsentlig P2
	"P1 Påvirkning på økonomi"	2-Mindre væsentlig p1	1-Uvæsentlig P1	5- Meget stor P1	3-Mærkbar P1	3-Mærkbar P1	4-Betydelig P1
	R = Risikofaktor (F*((P1*P2)/2))	6	2	25	3	3	4
5. Konklusion/vurdering	Skal restrisikoen accepteres	Accept	Accept	Ej-accept	Accept	Accept	Accept

Bilag 5.

Hotspotanalyse

Analyse og vurdering af udvalgte udrykninger i Københavns Kommune (hotspotanalyse)

Hotspotanalysen dækker perioden fra den 01.10.2013 til den 30.12.2013 (nb. tal der vedrører nytår den 31.12.2013 er ikke medtaget, idet disse ville påvirke analysens resultat unødigt). I analysen indgår i alt 134 udrykninger, hvilket er 52 udrykninger færre end ved foregående analyse. Analysen dækker udrykningsgrupperne, "ild i køretøj" og "mindre fritliggende brande", og begge grupper dækker over en lang række forskellige udrykninger, så som fx ild i bil, ild i bus, ild i græs, osv.

På kortet er også vist AIA/AP-kørsler til objekter, hvor der har været indbrud, eller formodes at have været indbrud. Der indgår 70 kørsler af denne type i analysen.

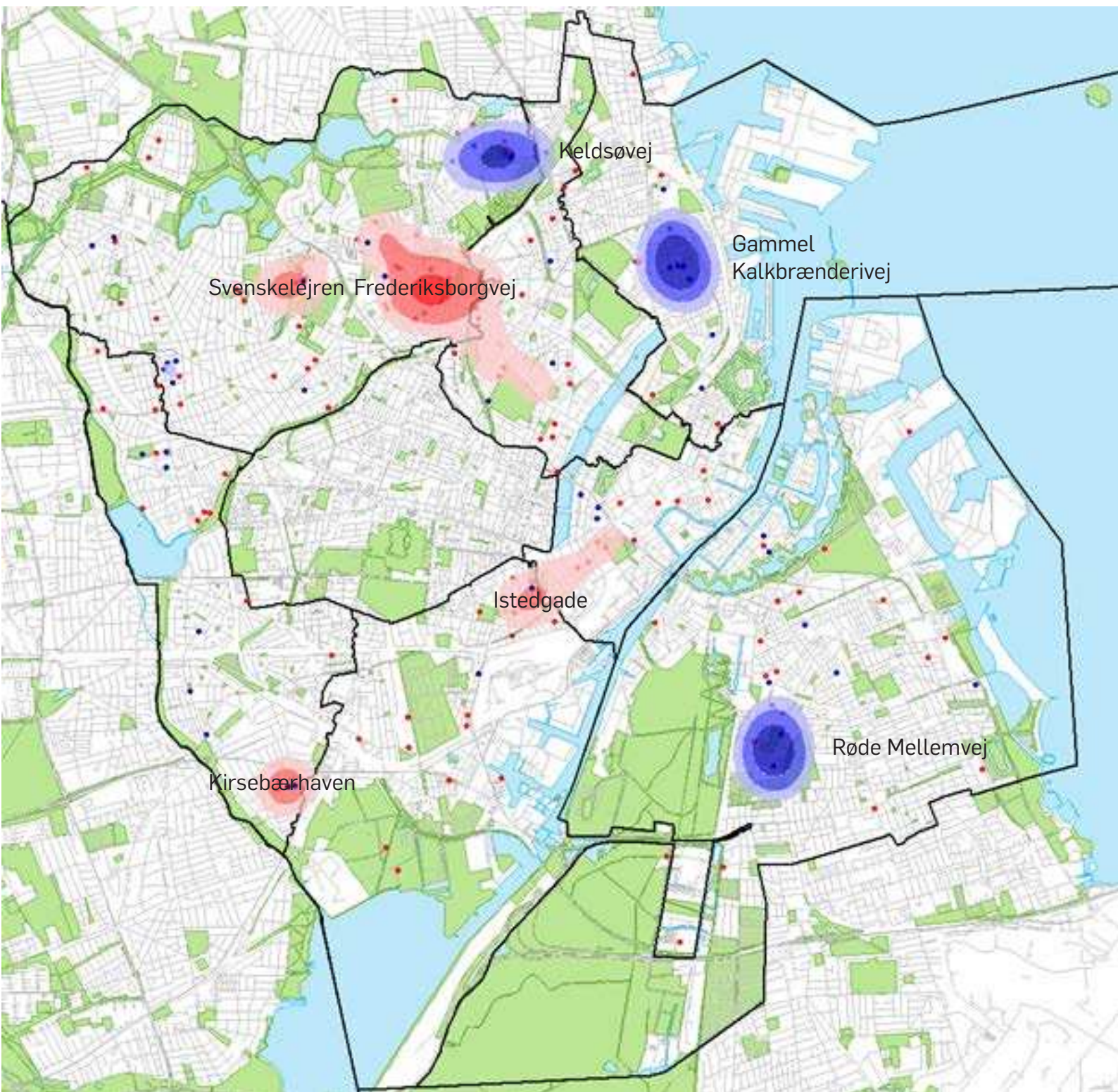
Analysen viser i hvilke områder af Københavns Kommune udrykningerne er repræsenteret (se fig. 1). Områder med særligt mange udrykninger fremgår som et "hotspot", hvor en mørkere rød farve repræsenterer flere udrykninger i det samme område. Den enkelte hændelse er på kortet markeret med en mørkerød prik. Kørsler til AIA er tilsvarende vist med blå farve.

De områder, der optræder i denne analyse, er kendte, og har fremgået af tidligere hotspotanalyser. De omfatter bl.a. områderne omkring Frederiksborgvej (tidligere området omkring Rovsinggade, Dortheavej m.fl.), Svenskelejren, Istedgade (Otto Krabbes Plads) og Kirsebærhaven.

Belastningen på Amager synes i perioden at være faldet så meget, at områderne ikke længere fremgår som hotspots.

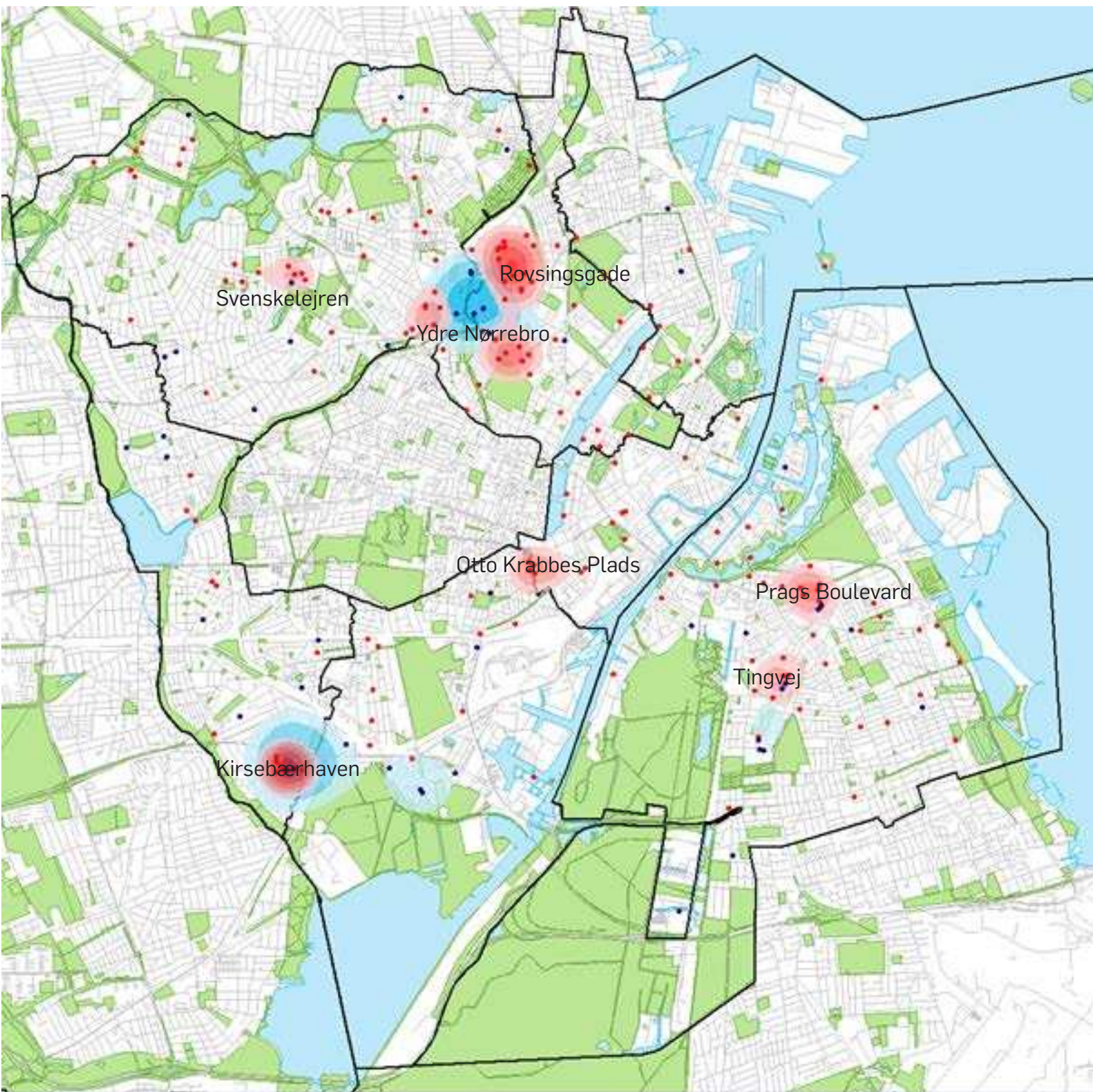
Der er ikke længere sammenfald mellem hotspotområderne. Til gengæld oplever institutioner omkring Rød Mellevej, Gammel Kalkbrænderivej og Keldsøvej flere indbrud.

Københavns Brandvæsens sikringsansvarlige vil derfor tage kontakt til de berørte institutioner med henblik på at undersøge om der er behov for yderligere sikringsmæssige tiltag for at nedbringe indbrudsfrekvensen.



Figur 1 Mindre fritliggende brande og Kørsel til AIA/AP i perioden 1/10 til 30/12 2013.

Mindre brande og tilhørende hotspots er markeret med rødt. AIA/AP og tilhørende hotspots er markeret med blå. (Hotspot for AIA/AP dækker alene kørsler, hvor der har været indbrud, eller formodes at have været indbrud).



Figur 2 Mindre fritliggende brande og Kørsel til AIA/AP i perioden 1/7 til 30/9 2013

Mindre brande og tilhørende hotspots er markeret med rødt. AIA/AP og tilhørende hotspots er markeret med blå. (Hotspot for AIA/AP dækker alene kørsler, hvor der har været indbrud, eller formodes at have været indbrud).