



Foreningen af  
Rådgivende Ingeniører  
FRI

# Viden forpligter

# Udvikling fra et stærkt afsæt

---

Som forening står vi stærkt. Vi har over en årrække opbygget en organisation, der på lange stræk har leveret solide resultater.

Vi nyder generelt en høj tilfredshed med medlemskab i foreningen, både med vores evne til at varetage branchens interesser og med den service, vi tilbyder vores medlemsvirksomheder.

Det betyder dog ikke, at vi blot kan forlænge verden med brædder. Fortsætter vi med den samme tilgang, kan vi ikke forvente de samme resultater.

Særligt tre omstændigheder gør, at vi må justere vores kurs. For det første falder oplevelsen af, hvor vigtigt et medlemskab af en brancheorganisation er, mens forventninger til skræddersyede løsninger stiger.

For det andet er adgangsbilletten til politisk indflydelse blevet dyrere. Det kræver i dag mere regnekraft og offentlig gennemslagskraft at gøre vores interesser gældende.

For det tredje intensiveres kampen om kvalificeret arbejdskraft på tværs af alle vores medlemsvirksomheder, mens overgangen fra ambition til handling og implementering af den grønne omstilling fortsat er utilstrækkelig.

Det sætter samlet set rammen for vores kommende strategi, der vil være kendetegnet ved tre elementer:

**Fokusering:** For at kunne imødekomme ændringerne i vores omverden og fortsat være en effektiv interessevaretager, vil vi med strategien skabe en øget fokusering og prioritering ud fra en klar defineret kerne i FRI. Mere skal vælges fra, så det, vi vælger til, gør en mærkbar forskel for vores medlemsvirksomheder.

**Partnerskaber:** For at gøre vores indflydelse gældende i en arena af stigende forventninger, vil vi i højere grad gøre os spilbare og samarbejde mere struktureret med vores omverden. Også selvom det betyder, at vi givet vil få mindre opmærksomhed. For os er det resultatet, der tæller.

**Samfundet:** Vores berettigelse ligger i overlappet mellem vores medlemmers særinteresser og samfundets udvikling. Svaret på hvorfor FRI er til, og betydningen af vores medlemsvirksomheders virke, skal kobles tydeligere til det omgivende samfunds interesser, hvis vi vil fastholde vores relevans og indflydelse.

Foruden disse rammer er strategien defineret ved tre centrale forretningsudfordringer for vores medlemmer, der udfoldes på følgende side.

## Tre forretningsudfordringer, der fokuserer vores arbejde

### *Implementering af den grønne omstilling og tilpasning*

Vi ved, at vi skal handle nu. Vi står over for store samfundsudfordringer, hvor både klimatilpasning og grøn omstilling kræver konkrete løsninger. Vores medlemsvirksomheder spiller en afgørende rolle i at udvikle og levere løsningerne. Problemet er, at overgangen fra mål til handling er sandet til. Som repræsentant for vores rådgiver- og ingeniørvirksomheder har vi en viden, der forpligter os til at skabe fremdrift – både for at sikre, at klimatilpasningen bliver en central del af samfundsudviklingen, og for at accelerere den grønne omstilling. Det er til gavn for vores medlemsvirksomheder og for samfundet.

### *Puljen af kvalificeret arbejdskraft*

Efterspørgslen efter kvalificeret arbejdskraft stiger, mens puljen bliver mindre. Branchen er ikke længere tilstrækkeligt tiltrækkende for de talenter, vi har brug for. Derfor må vi både arbejde for at styrke branchens appel til næste generation af talenter. Imens arbejder vi for, at puljen af arbejdskraft bliver større for at håndtere den stigende efterspørgsel og kompleksiteten i vores opgaver. For at sikre medlemsvirksomhedernes fremtid skal vi udvide puljen af dygtige ingeniører og tekniske specialister.

### *Rammevilkår presser rådgiverrollen*

Rammevilkårene og udbudsvilkårene påvirker ikke kun medlemsvirksomhedernes daglige drift, men også deres mulighed for at rykke op i værdikæden og tilbyde de konkrete løsninger, som samfundet har brug for. I en tid med øget kompleksitet, fra skærpede ESG-krav til hastig digitalisering, er det afgørende, at branchen bevæger sig væk fra en prisspiral og i stedet positionerer sig som uvildige rådgivere med fokus på værdi og helhedsløsninger. Når medlemsvirksomhederne får tid og rum til at udvikle de løsninger, bliver de ikke kun mere konkurrencedygtige, men skaber også bedre bundlinjer og leverer større værdi til samfundet.

**Målbillede**

*Tydlig stemme  
Anerkendt faglighed  
Gode rammebetingelser*

Uafhængig rådgivning  
*mere bæredygtige løsninger*

Visionen

Rollen

*Partner for et bæredygtigt samfund*

Motorerne

*Thought Leader-  
position*

*Partnerskaber*

*Interessevaretagelse*

Indsatserne

Strategiske indsatser

Drift

*Vedvarende stærk drift herunder jura, kurser og  
events, data og benchmark samt netværk*

# Kernen i FRI

Som både rammerne og udfordringerne understreger er tiden, hvor virksomheder og organisationer alene kunne forholde sig til deres egne særinteresser forbi. De krav og forventninger, der i dag møder os og vores medlemmer, er komplekse og dybt integrerede i samtidens udfordringer og udvikling. Forbrugere, medarbejdere, politisk regulering og investorer skubber hver især på den samme udvikling – mod samfundsansvar.

Det er ikke uvant terræn for hverken FRI eller vores medlemsvirksomheder. Vores viden har altid forpligtet os, og som branche har vi historisk befundet os præcist i overlappet mellem samfundsudvikling og forretning. Men kravene er alligevel blevet intensiveret, og vi må i dag være endnu tydeligere på, hvordan det vi kan og gør, er forbundet til samfundets bredere interesse. Hvordan ændringer i vores rammebetingelser bidrager til andet og mere end bundlinje, vækst og arbejdspladser. Vores bevis ligger i mødet mellem den grønne omstilling og tilpasning, uafhængig rådgivning og medlemsvirksomhedernes forretning.

Det er kernen i vores virke. Vi lykkes, når vi forener vores medlemsvirksomheders succes med samfundets interesser i et fokus på den grønne omstilling og klimatilpasning. Her er vi nødvendige for samfundet. Herfra kan vi påvirke de politiske rammebetingelser i fælles forståelse for den nødvendige udvikling. Og når vi gør det med afsæt i den uafhængige rådgivning og dybe faglige viden, der er vores medlemmers DNA, er vi ikke bare en legitim, men en helt central aktør i samfundet.

Det er denne kerne, der skal guide vores strategiske kurs og daglige prioriteringer. Den er prismet, vi kigger igennem, når vi træffer valg om hvilke dagsordner, vi vil fokusere på, og områder, vi vil investere i.



*FRI kernen*

**Uafhængig rådgivning**  
*mere bæredygtige løsninger*

**Klima**

## **Bæredygtige løsninger**

Bæredygtige løsninger er for os de robuste, langsigtede og ansvarlige løsninger, som vores samfund har brug for. Samlet som branche er vi forpligtede af vores viden. Derfor søger vi altid efter balancepunktet mellem fire afgørende dimensioner – klima, økonomi, sociale effekter og governance. Det kræver, at vi altid positionerer os selv som uafhængige rådgivere med rum til at udfordre og kvalificere løsninger. For os er bæredygtige løsninger derfor en balancegang og en tilgang, hvor ét hensyn aldrig kan stå alene.

**Social**

**Økonomi**

**Governance**

*Vores branches dybe faglighed og uafhængige rådgivning er bredt anerkendt og understøttes af rammebetingelser, der sikrer de løsninger, vores samfund har brug for.*



## Rollen, vi stræber efter

Forandringerne i vores omverden samt de udfordringer, der rammer vores medlemsvirksomheder er tilsammen barrierer for ikke bare FRIs medlemsvirksomheder men også branchens udvikling.

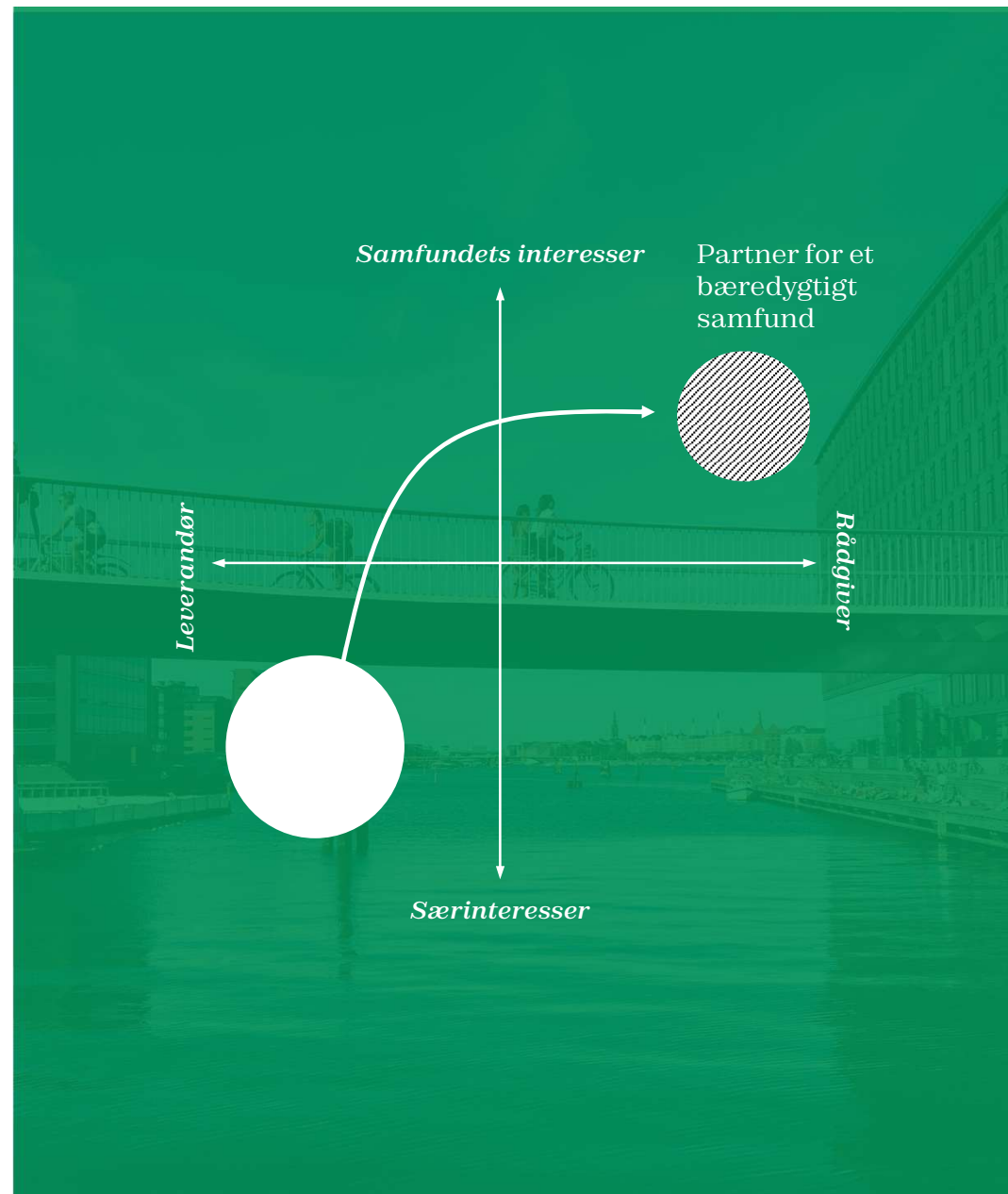
Når vores medlemsvirksomheder i høj grad bliver set som leverandører af tekniske løsninger, skaber det grundlaget for dårligere profitabilitet i hele branchen. Pris bliver parameteret på bekostning af faglighed, innovation, bæredygtighed og erfaring. Samtidigt forringes løsningerne, når der ikke er tid og rum til at udvikle de robuste løsninger, samfundet har brug for. Det gør os i sig selv til mindre relevante samarbejdspartnere.

Samtidig udfordrer selv samme udvikling vores evne til at varetage branchens interesser. Udgangspunktet bliver defensivt, når perception af vores medlemmer, lidt firkantet sagt, er "ensartede leverandører" frem for uvildige, faglige rådgivere.

Hvorfor skulle der fx opstå politisk opbakning til større optag på ingeniøruddannelser, hvis ikke vi bliver set som afgørende for at finde svar på samtidens store spørgsmål? Hvorfor skulle vores omverden engagere sig i vores profitabilitet, hvis perceptionen er, at vi mest af alt er optagede af egne særinteresser?

De udfordringer, vi som branche står overfor, er kendetegnet ved at være brede samfundsdagsordener, som vi kan løse sammen med omverdenen, de politiske beslutningstagere og myndighederne. Derfor er det et centralt elementet i strategien at realisere et positionsskifte, hvor FRI i alt hvad vi gør - kommunikation, medlemservice, interessevaretagelse, mv. - tager afsæt i det omgivende samfund. Det er en bevægelse fra indefra-ud til udefra-ind. Vi må starte i samfundsproblemet og bevise vores position som en del af løsningen.

Det er derfor, vi siger: Uafhængig rådgivning – mere bæredygtige løsninger.



## Tydelig stemme

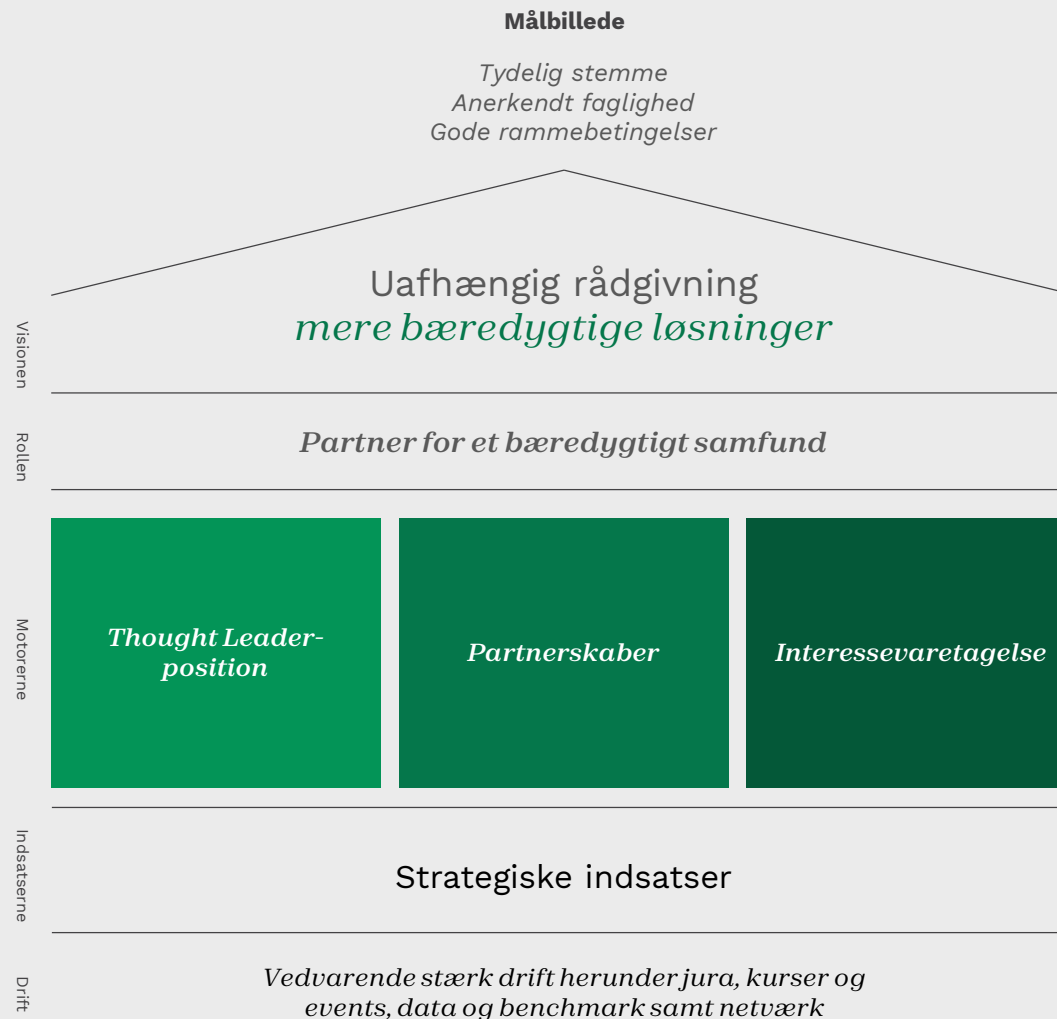
*FRI er en uafhængig stemme i samfundsdebatten, der med afsæt i dyb faglig viden accelererer de omstillinger, som vores samfund har brug for.*

## Anerkendt faglighed

*Vores medlemsvirksomheder anerkendes bredt som afgørende og uafhængige rådgivningspartnere i løsningerne på de samfundsudfordringer, vi står overfor.*

## Gode rammevilkår

*Vores medlemsvirksomheder oplever, at vi kæmper for at sikre de bedst mulige rammebetingelser for, at de kan bidrage til den nødvendige samfundsudvikling.*



**De tre motorer.** For at sikre tæt sammenhæng mellem strategien og de indsatser, der fylder i hverdagen, har vi udpeget tre forretningsunderstøttende motorer. Motorerne er tæt knyttet og har en direkte rolle i at levere på strategien, så FRI ikke kun reagerer på omstillingen og tilpasningen af samfundet, men aktivt former rammerne for vores medlemsvirksomheders succes.

De tre motorer og deres rolle i at levere på strategien er foldet ud på de følgende sider.

# Thought Leader-position

Vi har en unik mulighed for at samle de skarpeste hoveder fra både vores egen branche og bredere samfundssektorer for at definere og fremme løsninger på de udfordringer, vores samfund står overfor. Det kræver, at vi prioriterer og udvælger de vigtigste dagsordener for fremtiden, hvor rådgivende ingeniører kan gøre den største forskel gennem den dybe faglighed og uafhængige viden.

Vores rolle er at opbygge forståelse og sætte handling bag de store samfundsproblematikker. Når vi samler de klogeste hoveder og bygger bro mellem medlemsvirksomhedernes ekspertise og samfundets behov, får vi mulighed for at definere de store samfundsdagsordener. Positionen gør, at FRI kan sætte sig for bordenden med andre nøgleaktører og fremme de mere bæredygtige løsninger - uafhængigt af særinteresser og udvalgsstrukturer.

Den rette positionering inspirerer til handling og bygger bro mellem medlemsvirksomhedernes kompetencer og samfundets behov. Derfor er Thought Leader-positionen også et afsæt til at indgå i brede partnerskaber og styrke interessevaretagelsen.

## Definition - Thought Leader-position.

En thought leader er en aktør, der gennem dyb viden bidrager til at præge dagsordenen inden for sit felt. Positionen opnås gennem konsekvent indsigt, troværdighed og en evne til at forme debat og udvikling inden for branchen eller for samfundsområdet.

Motorerne

## Thought Leader-position

Indsætserne

### Prioritere fremtidige samfundsdagsordener

Vi kan ikke kæmpe alle kampe. Derfor prioriterer vi årligt to dagsordener, der er afgørende for vores succes. De udvælges eller genbesøges på et bestyrelsesmøde én gang årligt.

### Opbygge kapacitet og tilgang til formidling

Vi skal opbygge de rette kompetencer i sekretariatet, og medlemsvirksomheder skal involvere deres mest kvalificerede og engagerede kræfter i arbejdet.

### Samfundsrelevant fortælling

Vi udbreder en skarp fortælling om rådgivende ingeniørers rolle og de løsninger, vi skal udvikle, for at løse de største udfordringer, vi står over for som samfund.

### Positionspapir udarbejdes

Vi udarbejder et positionspapir, hvor de 2 prioriterede dagsordener udspecificeres ift. konkrete dilemmaer og holdninger. Der udvikles ligeledes et whitepaper til hver dagsorden.

# Partnerskaber

Partnerskaber er afgørende for at håndtere de komplekse samfundsudfordringer, der præger vores tid, og for at sikre, at vores branche bidrager med løsninger, der gør en forskel. Gennem brede samarbejder på tværs af sektorer kan vi skabe stærke synergier ved at forene vores ekspertise med andres erfaringer og indsigt. Det handler om at udnytte de fælles styrker, så vi sammen kan opnå resultater, der både gavner vores medlemsvirksomheder og samfundet som helhed.

Vi vil være åbne for nye og uventede samarbejdspartnere, der kan skabe markant opmærksomhed, når vi i fællesskab finder de bedste løsninger og lyser på de vigtigste udfordringer, vi står overfor.

Vores tilgang skal bygge på troværdighed og en strategisk evne til at identificere de mest relevante partnere afhængigt af de dagsordener, vi forfølger. Når vi samarbejder med organisationer, der er stærke inden for politisk interessevaretagelse, kan vi i fællesskab skabe større gennemslagskraft på dagsordenen og interessevaretagelsen og nå længere, end vi kan alene til gavn for både medlemsvirksomhederne og samfundet.

*Motorerne*

*Partnerskaber*

*Indsatserne*

**Tydelig governancestruktur**  
Vi skal arbejde inden for klare rammer, der former vores partnerskaber. Det handler om tydelige retningslinjer og forventninger til partnerskaber.

**Kortlægge potentielle samarbejdspartnere**  
Vi identificerer og udvælger de partnere, der er mest relevante inden for de udvalgte dagsordener som beslutningstagere, uddannelsesinstitutioner og andre organisationer.

# Interessevaretagelse

Stærk interessevaretagelse bidrager til en skærpet positionering af hele branchen, hvilket er afgørende for at løse centrale samfundsudfordringer. Det handler om at være proaktive, når vi skubber de mest presserende emner frem på både den offentlige og politiske agenda, og reaktive, når vi reagerer på muligheder og anledninger, der opstår i løbet af året. Vi skal ikke altid blot deltage i debatten, men nogle gange ligeledes sætte retningen, så vores faglighed og uafhængige rådgivning i større grad bliver en del af de konkrete samfundsløsninger.

For at lykkes med aktivt at sætte dagsordenen og styrke interessevaretagelsen skal vi tage udgangspunkt i Thought Leader-positionen: en stærk vision med udgangspunkt i veldokumenteret data. Samtidig skal vi sikre, at vi bliver hørt af dem, der har magten til at handle – både gennem direkte dialog med beslutningstagere og gennem offentlig synlighed, der kan påvirke debatten.

Dette kræver en kapacitetsopbygning hos sekretariatet. Oprustningen handler både om at udvide FRIs politiske netværk og styrke evnen til at arbejde med det etablerede politiske system og de mere uformelle kanaler.

Motorerne

Indsatserne

## Offensiv pressestrategi

Vi udvikler en pressestrategi, der målretter budskaber til centrale redaktionelle medier og sikrer synlighed for de udvalgte dagsordener.

## Medietræne talspersoner

Vi uddanner og træner udvalgte talspersoner, så de er trygge i rollen som repræsentanter for en samlet branche. Medietræningen kan foretages af en evt. ny medarbejder i sekretariatet med PA-faglighed.

## Kapacitetsopbygning inden for PA-faglighed

Vi udbygger fagligheden inden for public affairs inden for sekretariatet. Dette skal udvide FRIs politiske netværk og styrke evnen til at arbejde med det etablerede politiske system og mere uformelle kanaler.

Interessevaretagelse



De tre motorer realiserer strategien bedst, når de samles om fælles mål. På et årligt bestyrelsesmøde besluttes 2 brede dagsordener, der bliver retningsgivende for det kommende år. Det er stadig en vigtig opgave for udvalgene at holde dialogen i gang på de løbende dagsordener. Men ud over at holde dialogen i gang og udnytte de muligheder, der opstår i løbet af året, er det vigtigt, at strategien skaber en udvikling, hvor vi investerer flere ressourcer i proaktivt at sætte dagsordenen.

**Thought Leader-positionen** samler den nødvendige ekspertise og formulerer en visionen og samfundsløsninger.

**Partnerskaberne** omsætter visionen og løsningerne til samarbejds muligheder, hvor vi kan trække på relevante eksterne aktører, så vi får større rækkevidde og gennemslagskraft.

**Interessevaretagelsen** sørger for at løfte dagsordenerne ind i den politiske og offentlige debat, så de bliver prioriteret og omsat til handling.

Bestyrelsen sætter retningen, men ikke alle dagsordener og initiativer kræver, at motorerne altid arbejder tæt sammen. Synergierne opstår, når det giver mening, og der skabes værdi på tværs af motorerne.

