

Den Danske Finansanalytikerforening

Strategi og målsætninger for de kommende år

1.0 Overordnede konklusioner og anbefalinger

DDFs vigtigste strategiske mål for de kommende år er:

- *Flere aktive medlemmer*
- *Yderligere rekruttering indenfor eksisterende medlemssegmenter*

Disse mål skal nås gennem en række initiativer, først og fremmest:

- *Øget synlighed overfor eksisterende medlemmer, potentielle medlemmer, 'medlemsvirksomheder', samt væsentlige interessenter*
- *Værdiskabende aktiviteter overfor alle væsentlige medlemssegmenter*
- *Styrkelse af DDFs faste organisation gennem ansættelse af en direktør*

For at sikre den videre proces skal der nedsættes to arbejdsgrupper med repræsentanter fra bestyrelsen:

- *Strategiimplementeringsgruppen, som får det ovenordnede ansvar for at påbegynde den praktiske implementering af strategien*
- *Shared Service Task-force, som skal sondere shared-service muligheder*

Begge grupper nedsættes hér og nu:

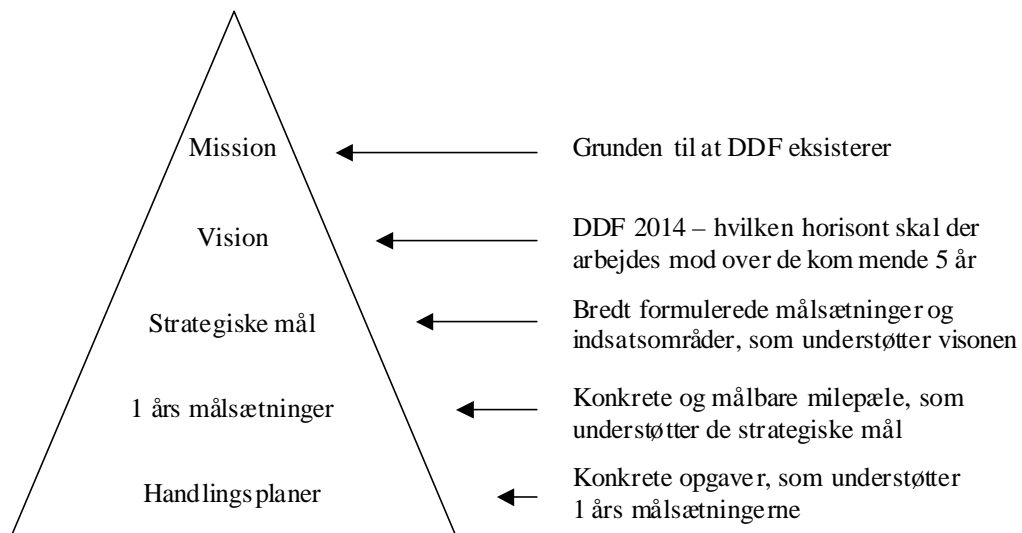
- *Samtlige bestyrelsesmedlemmer bedes derfor til strategiseminaret den 19. maj 2009 have overvejet hvilken arbejdsgruppe, de ønsker at indgå aktivt i*

2.0 Baggrund og videre forløb

Strategiarbejdet har afsat i et erkendt behov for øge DDFs synlighed overfor medlemmer og potentielle medlemmer samt den finansielle sektor i almindelighed, idet:

- Der synes at være meget 'langt' fra udvalgene ud til den brede medlemskreds
- 2/3 af medlemskredsen er passive medlemmer
- Kendskabet til DDF i sektoren (og offentligheden) varierer betænkeligt meget
- DDFs medlemsfremgang i de senere år måske snarere skyldes en voksende sektor end en målrettet indsats
- Der formentlig eksisterer et uudnyttet medlemspotentiale

Udgangspunktet for strategiarbejdet er en konsolidering af DDFs rammer i nedenstående model. Målet har været formulering af mission, vision og strategiske mål samt en række konkrete anbefalinger om indsatsområder.



Det videre strategiarbejde består i formuleringer af målsætninger og handlingsplaner, samt iværksættelse af flere umiddelbare tiltag, bla rekruttering af direktør.

Det er nødvendigt at bestyrelsen, også i de kommende måneder, engagerer sig aktivt i processen sammen med udvalgene og den faste organisation. På sigt vil ansvaret for strategiimplementeringsarbejdet være forankret i den faste organisation.

Ansvaret for videreførelse af strategiarbejdet vil, indtil en direktør er ansat, ligge i *Strategiimplementeringsgruppen*.

Ydermere skønnes det nødvendig hér og nu konkret at sondere mulighederne for shared services med komplementære organisationer/foreninger, jvf ansnit 7.5. Ansvar for disse sonderinger vil ligge i *Shared Service Task-force*.

3.0 Mission

DDF skal styrke medlemmernes personlige og faglige kompetencer og troværdighed gennem standarder, netværk og kompetenceudvikling på højeste internationale niveau for investment professionals i Danmark.

3.1 DDFs vedtægter §3

Foreningens formål er at fungere som et fagligt forum på højeste internationale niveau for professionelle indenfor finans og investering.

Foreningens formål søges realiseret ved

- *at tilbyde medlemmerne mulighed for at fastholde og videreudvikle deres faglige kompetence*
- *at skabe et forum og et inspirerende miljø for et fagligt og socialt netværk mellem medlemmerne*
- *at formidle og fremme kontakten mellem foreningens medlemmer og børsnoterede selskaber samt til det internationale finansielle miljø*
- *at virke for høj etisk standard blandt foreningens medlemmer*

3.2 Navn

Overensstemmelse mellem foreningens navn, aktiviteter og medlemmers funktioner kan på sigt give anledning til overvejelser om foreningens navn. For nuværende fastholdes navnet.

4.0 Vision

DDF skal være det faglige forum, som alle investment professionals i Danmark finder det attraktivt at være del af, fordi:

- DDF understøtter og udbygger faglige netværk på alle niveauer
- DDF faciliterer relevante uddannelsesprogrammer og kompetenceudvikling
- DDF fastlægger faglige og etiske standarder for medlemmernes arbejdsområder
- DDF opleves som den naturlige ramme for ovennævnte aktiviteter, ikke blot blandt medlemmerne, men også i den finansielle sektor og blandt relevante interessenter

4.1 Værdigrundlag

DDFs mission og vision realiseres med udgangspunkt i:

- Faglighed
- Troværdighed
- Uafhængighed
- Udviklingsvillighed

5.0 Interessenter

Kritiske – afgørende for eksistens

| Interessent | Relation |
|---|-----------------------------------|
| Nuværende medlemmer | Foreningens grundlag |
| Potentielle medlemmer | Vækstpotentialet |
| 'Medlemsvirksomheder' (banker, AMere, PKer, virksomheder med finansfunktion, finansielle rådgivningsvirksomheder) | Medlemmernes professionelle basis |

Vigtige – essentielle for udvikling

| Interessent | Relation |
|---|---|
| CFA-institute | Samarbejdspartner Økonomisk vigtig Uudnyttet potentiale |
| Højere læreanstalter i Danmark (fx CBS) | Væksthuse for kommende medlemmer Endoserende relation Kompetenceudviklingspotentialer |
| Finansrådet (incl Børsmæglerforeningen) | Primær brancheorganisation Formelle branchestandarder og certificeringer |
| Interesserelaterede foreninger (fx DIRF, Dansif, Premia, CHIA Association, måske også FSR og DAF) | Komplementære relationer i Danmark Samarbejdspotentialer/synergier Medlemsoverlap |
| Forsikring og Pension | Vigtig brancheorganisation |
| Virksomheder (= ikke-'medlemsvirksomheder') | Brugere af standarder mv |

Spændende – rummer muligheder

| Interessent | Relation |
|--|--|
| Lokale CFA Societies | Potentielle samarbejdspartnere Komplementære interesser |
| IFR | Brancheorganisation |
| Internationale søsterforeninger (fx Norske Finansanalytikerforening) | Relevant international relation Rummer næppe større vækstpotentiale |
| EFFAS | Potentiale omkring udvikling, samarbejde og knowledge sharing |
| Finanstilsynet | Påvirkning af lovgivning og standarder |
| Erhvervs- og Økonomiministeriet | Påvirkning af lovgivning og standarder |
| OMX (+ evt andre børser/clearingscentraler) | Profileringspotentiale, påvirkning af rammer |
| Erhvervslivets organisationer | Lobbyvirksomhed |
| Erhvervsmedier | Profileringspotentiale, påvirkning af opinion |
| Lovgivere/politikere/øvrige offentlighed | Lobbyvirksomhed omkring troværdighed |

6.0 Strategiske mål og indsatsområder

I forhold til den nuværende situation er der først og fremmest behov for at fokusere på medlemsituationen. De to overordnede strategiske mål er derfor:

- *Flere aktive medlemmer*
- *Yderligere rekruttering indenfor eksisterende medlemssegmenter*

Flere aktive medlemmer, fordi det er et faktum, at en stor andel af DDFs medlemmer reelt er passive medlemmer og fordi det vurderes, at målrettede tiltag omkring bla segmenterede netværk vil kunne styrke medlemmernes kompetencer.

Yderligere rekruttering indenfor eksisterende medlemssegmenter, fordi det skønnes, at DDF langt fra dækker sit potentiale, og dermed også er langt fra visionen om at være et attraktivt forum for alle investment professionals i Danmark. Med en øget medlemskreds vil DDF desuden få kapacitet til at gennemføre tiltag, der vil styrke medlemmernes kompetencer.

7.0 Hvordan?

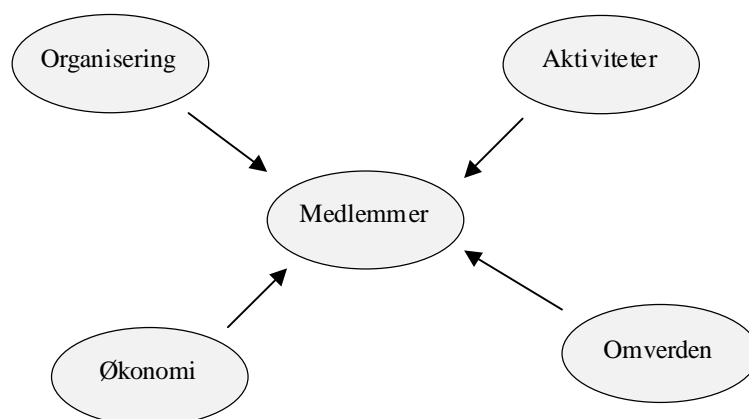
I det følgende gennemgås en række konkrete anbefalinger om indsatsområder samt bud på, hvordan der kan arbejdes videre. Gennemgangen er struktureret således:

- *Medlemmer* – initiativer rettet direkte mod medlemmerne
- *Organisering* – initiativer med udgangspunkt i DDFs organisering
- *Aktiviteter* – initiativer omkring DDFs forskellige uddannelsesstilbud mv
- *Omverden* – initiativer som handler om DDFs forhold til omverden
- *Økonomi* – initiativer som i sig selv kan konsolidere og understøtte strategien

Alle anbefalinger understøtter de to overordnede strategiske mål, dvs:

- *Flere aktive medlemmer*
- *Yderligere rekruttering indenfor eksisterende medlemssegmenter*

Grundet knappe ressourcer vil initiativer, der involverer aktiviteter overfor eksisterende medlemmer, i udgangspunktet blive prioriteret højst.



7.1 Medlemmer

Det anbefales, at der arbejdes videre med følgende indsatsområder omkring medlemmer:

- Aktivering af eksisterende medlemmer
- Rekruttering indenfor eksisterende potentiale
- Netværksaktiviteter
- Segmentering af medlemmer og medlemsaktiviteter
- Introduktion af differentierede medlemskaber (fx studerende)

Omkring 2/3 af DDFs medlemmer er passive i den forstand, at de aldrig deltager i nogen form for arrangementer. DDF har desuden en meget bred medlemskreds – både mht arbejdsplads (finansafdeling, private banking, kapitalforvaltning, analyse, market making, institutionelt salg, ...), fagområder (funding, valuta, asset allocation, aktier, obligationer, kredit, alternativer, risiko, performancemåling, fund/manager selection, ...), erfaring (studenter til seniorer) og ledelsesansvar (studentemedhjælp til koncern adm. dir.). Få/ingen aktiviteter er derfor relevante for samtlige medlemmer.

Hidtil har DDFs aktiviteter primært været rettet mod specialister, der har ønsket at uddanne sig indenfor sit fagområde. Der er behov for aktiviteter, der retter sig mod andre medlemssegmenter, fx:

- Studerende
- Specialister vs. generalister
- Medlemmer vest for Storebælt
- Medlemmer med betydeligt ledelsesansvar
- Styrkelse af eksisterende aktiviteter rettet mod medlemmer i finansfunktioner

Netværk er pt noget, der forgår 'bag kulisserne' i formelle arrangementer, som fx Virksomhedsdagen eller nytårsmiddagen. Ikke desto mindre er det i høj grad disse, mere uformelle sammenhænge, som medlemmerne sætter stor pris på. Dansk IT opererer (succesfuldt) med følgende netværkskoncept, som man kunne lade sig inspirere af:

- **Aktive netværk** – netværk for medlemmer, der ønsker selv at vælge deltagere og drive netværket. Netværket faciliteres administrativt af sekretariatet. Pris for deltagelse.
- **Kompetence netværk** – netværk for medlemmer med taktiske eller tekniske interesser, der ønsker at supplere de virtuelle netværk med fysiske møder. Netværket drives af sekretariatet. Pris for deltagelse.
- **Strategiske netværk** – netværk for medlemmer med strategiske og taktiske ansvarsområder. Netværket drives af sekretariatet og er *by invitation only*. Pris for deltagelse.
- **Virtuelle netværk** – netværk for alle medlemmer. Webbaseret, drives af moderator i sekretariatet. Gratis deltagelse

Umiddelbare bud på handling:

- Målrettede og segmenterede tilbud til forskellige medlemsgrupper, ikke mindst en afgrænset gruppe af medlemmer med betydeligt ledelsesansvar (DDF Executive Forum?), men også fx aktiviteter vest for Storebælt
- Analyse af den passive medlemsgrupper, herunder renovering/ajourføring af medlemsoplysninger (privat adresse/email osv)
- Netværksinitiativer og nye mødeformer (fx faglige/personlige/interesser)
- Diskussioner med HR-funktioner i større 'medlemsvirksomheder' omkring DDF, CFA, samt aktiviteter i øvrigt
- Introduktion af studentermedlemskab, fx i sammenhæng med opstart af aktiviteter med en eller flere højere læreanstalter (jvf afsnit 7.4)

Umiddelbare forudsætninger for at arbejde videre:

- Afklaret strategi
- Kapacitet i sekretariat/dedikeret 'frivillig' indsats
- Udvalg som netværksdrivere?
- Materiale der 'sælger' DDF
- Medlemsadministration(ssystem) som kan understøtte tiltag

7.2 Organisering

Det anbefales, at der arbejdes videre med følgende indsatsområder omkring organisering:

- Øget faglighed i DDFs faste organisation
- Forankring af faglige aktiviteter i sekretariatet
- Revurdering af udvalgsstruktur mhp nye aktiviteter
- Organisering af netværksaktiviteter

DDFs faglige fokus ligger pt i de stående udvalg, og sekretariatet varetager de praktiske opgaver omkring medlemsadministration, CFA, og de forskellige arrangementer.

Den faste organisation skal styrkes fagligt, med henblik på at kunne varetage/være udfarende på faglige initiativer og arrangementer. I den forbindelse skal udvalgenes struktur overvejes, så de bedst muligt støtter nye aktiviteter (fx tværgående initiativer, 'vest for Storebælt' aktiviteter, 'executive' netværk, mv).

Umiddelbare bud på handling:

- Ansættelse af direktør
- 1-2 års handlings- og aktivitetsplaner
- Lancering af netværksaktiviteter
- Nedsættelse af strategiimplementeringsudvalg

Umiddelbare forudsætninger for at arbejde videre:

- Rekruttering af direktør
- Indsats fra bestyrelse/udvalg i startfase

7.3 Aktiviteter

Det anbefales, at der arbejdes videre med følgende indsatsområder omkring aktiviteter:

- Segmentrettede uddannelsesaktiviteter
- Flere til CFA uddannelse
- Egentlige konferenceaktiviteter

DDFs – allerede omfattende – uddannelses- og temaprogram skal tilpasses, så ressourcerne målrettet bruges på at understøtte de strategiske mål. Dette kan fx være segmentrettet uddannelse, men det kan også handle om prioritering af knappe ressourcer i forhold til opbygning af netværk.

Arbejdet omkring CFA-uddannelse skal fastholdes/opprioriteres. CFA-uddannelsesprogrammet kan muligvis anvendes som spydspids i penetrering af HR-funktionerne i større 'medlemsvirksomheder'.

Det skal diskuteres med Finansrådet, hvorledes fx CFA certificeringer kan indgå i danske certificeringsrammer.

Egentlige konferenceaktiviteter bør overvejes – dels vil det være en god måde at profilere DDF i sektoren, dels er det forventeligt et økonomisk attraktivt initiativ.

Umiddelbare bud på handling:

- Diskussion af uddannelsesudbud i forhold til de strategiske målsætninger
- Diskussion/identifikation af mulig 'konferencepilot'

Umiddelbare forudsætninger for at arbejde videre:

- Kapacitet i sekretariat
- Indsats fra bestyrelse/(uddannelses)udvalg i startfase

7.4 Omverden

Det anbefales, at der arbejdes videre med følgende indsatsområder omkring omverden:

- Øget synlighed i den finansielle sektor
- CFA-relationer
- 'Partnerskaber' med eksterne relationer (fx CBS)
- Fortsat lav 'politisk' profil, men synlighed mht til standarder indenfor fokusområderne etik, nøgletal, og performancemåling

DDF skal væk fra det gammeldags 'den lever stille, lever godt' image og skal være alment kendt og respekteret i den finansielle sektor og blandt relevante interessenter. Det skal i den forbindelse opleves naturligt, at DDF har en (offentlig) holdning til spørgsmål om etik, nøgletal, og performancemåling.

De positive relationer til specielt CBS skal bruges som løftestang i en offensiv overfor kommende medlemmer; de studerende. 'Partnerskaber' med udvalgte højere læreanstalter omkring faglige problemstillinger/temadage/summer school programmer skal overvejes.

De positive relationer til CFA-institute skal ligeledes søges udnyttet offensivt, dels som inspiration, dels gennem deltagelse i konkrete programmer/aktiviteter. Eventuelt potentiale i CFA Personalised Web skal undersøges. Ydermere skal mulighederne i bilaterale samarbejder med andre CFA Member Societies samt internationale søsterforeninger sonderes.

Umiddelbare bud på handling:

- Offensiv mod HR-afdelinger + ledelsen i udvalgte 'medlemsvirksomheder' samt Finansrådet (incl Børsmæglerforeningen)
- Diskussion af partnerskabsmodel med CBS repræsentanter
- Dedikeret CFA-team

Umiddelbare forudsætninger for at arbejde videre:

- Indsats fra bestyrelse/udvalg i startfase

7.5 Økonomi

Det anbefales, at der arbejdes videre med følgende indsatsområder omkring økonomi:

- Vækst og konsolidering for at frigøre udviklingskapacitet. Der skal være økonomiske reserver til 2 års faste omkostninger.
- Forhøjelse af medlemskontingentet til 1500 kr fra næste år
- Søndering af øget anvendelse af sponsering af fx talere på konferencer
- Effektiv drift af sekretariat (fx gennem shared-service med komplementerende forening(er))

Mange af de anbefalede indsatsområder fordrer en form for investering. Umiddelbart er DDFs økonomi god, men i lyset af et stigende aktivitetsniveau kombineret med muligheden for en vis medlemsafgang i forbindelse med et stigende aktivitetsniveau i sektoren, bør DDF have reserver som de nuværende, dvs til 2 års faste omkostninger.

Men ellers er det jo netop meningen, at en række af de foreslåede initiativer i sig selv skal tilvejebringe det økonomiske grundlag for den fornødne udviklingskapacitet – der tænkes hér dels på tiltag såsom medlemsrekruttering, men også CFA og konferenceinitiativer bør give betydelige muligheder.

Yderligere brug af sponsorrater vil ligeledes være en lettilgængelig fundingsmulighed. Hér bør en gennemtænkt policy dog først tiltrædes.

Endelig kan en hér og nu forhøjelse af medlemskontingentet give det fornødne spillerum til at 'komme i gang' (dvs rekruttering af direktør).

Derudover bør mulighederne for at dele kontor/servicefunktioner/servere/sikkerhed mv med en (eller flere) komplementerende forening(er) sonderes. Mulige kandidater til et sådan shared-services samarbejde kunne være Aktuarforeningen, Dansif, eller DIRF.

Umiddelbare bud på handling:

- Generalforsamlingsbeslutning om forhøjelse af kontingent
- Etablering af Shared Service Task-force (som også sonderer sponsor policy)

Umiddelbare forudsætninger for at arbejde videre:

- Indsats fra bestyrelse/udvalg i startfase